

**Carolina Maria Marques Martins**

# **PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E O ABSENTISMO: O CASO DA CAETANOBUS**

Relatório de Estágio Profissional para obtenção do grau de Mestre  
em Gestão de Empresas

Orientadora: Professora Doutora Catarina Duarte Fontoura Nadais

**Instituto Superior de Administração e Gestão**

**PORTO, ABRIL DE 2021**

## DECLARAÇÃO DE HONRA

Eu, Carolina Maria Marques Martins abaixo assinado(a), estudante do mestrado em Gestão de Empresas do Instituto Superior de Administração e Gestão, com o n.º 191260018, declaro por minha honra que o presente trabalho académico foi elaborado exclusivamente por mim, e respeita os direitos de autor e não contém qualquer plágio.

Por ser verdade e me ter sido solicitada apresento esta declaração que vai assinada por mim.

Porto, 12 abril de 2021

Carolina Maria Marques Martins

---

## AGRADECIMENTOS

“Todos sentimos o mesmo: O medo de que aquilo em que acreditamos seja um erro,  
mas enquanto tiver força, tenho esperança. Portanto, com licença;  
A existência é a igualdade que temos para fazermos a diferença,  
Podem-me deixar de rastos, moldar a minha essência,  
Mas nunca roubar o oásis que tenho dentro da cabeça.”

D.E.A.U, “Ponto de Partida”

Aos meus pais e irmão, por todo o apoio incondicional. Sem vocês e sem os valores que me inculcaram nada disto seria possível. Obrigada por estarem sempre presentes.

À Professora Doutora Catarina Nadais por todo o carinho, disponibilidade e conhecimento transmitido na execução do presente relatório. Agradeço também à Professora Doutora Ana Borges – coordenadora do Mestrado em Gestão de Empresas – e ao Instituto Superior de Administração e Gestão por fazer com que este estágio tivesse sido possível, nomeadamente ao departamento do Career Office por toda a ajuda prestada.

Ao Grupo Salvador Caetano, nomeadamente à equipa de Payroll por todo o apoio, contribuição e ajuda disponibilizada. À Doutora Paula Arriscado, ao Dr. Fernando Macedo por toda a paciência e disponibilidade para me ajudar. À equipa do Payroll no geral. Foram imprescindíveis no meu crescimento tanto profissional como pessoal.

À Micaela. A pessoa que sei que vai estar sempre presente na minha vida, que tem sempre uma palavra amiga ou uma piada para tornar o meu dia melhor. Sem ti, não teria ultrapassado pelos piores momentos da forma que ultrapassei, nem chegado onde cheguei. Obrigada!

Ao Miguel. O meu maior apoio, o meu confidente e a pessoa que acredita mais em mim. Obrigada por todo amor, carinho e apoio e, especialmente, por nunca me deixares desistir.

À Marta. Por me teres acolhido quando mais precisava, sempre com os braços abertos para me receber nos momentos mais difíceis. Obrigada!

A todos os meus verdadeiros amigos, eles sabem quem são. Obrigada por nunca desistirem de mim.

Dedico este relatório ao Meu Avô Materno que faleceu no primeiro ano do Mestrado. José Silva Madureira Marques, estarás sempre presente nos nossos corações. Espero que estejas orgulhoso de mim.

## RESUMO

As práticas de Gestão de Recursos Humanos (PGRH) são um dos principais motivos relacionados com o sucesso. Uma organização que consiga angariar, integrar e reter os seus melhores profissionais está mais predisposta a afirmar-se no seio empresarial. Neste sentido, a criação de uma envolvente organizacional saudável e competitiva, é um fator potenciador de competitividade. Com a chegada do terceiro milénio, com a globalização da economia e a rivalidade existente entre as empresas, não é suficiente apenas gerir pessoas, mas sim fazê-lo com as pessoas – tornando-as, assim, agentes proativos dotados de inteligência e criatividade. Assim, as estratégias de Gestão de Recursos Humanos deverão estar alinhadas com os objetivos das organizações de maneira a retirar as máximas elações e proveitos gerando mais valor para a própria empresa. Para além disso, e tendo como premissa que o absentismo é um desafio eminente da Gestão de Recursos Humanos, o presente trabalho tem como objetivo analisar a relação existente entre as PGRH e o Absentismo na CaetanoBus entre 2018 a 2020. Para a concretização dos objetivos delineados, foram apurados vários dados que permitiram tirar algumas elações da organização em estudo. A metodologia utilizada foi quantitativa e qualitativa. Para além disso, foram elaboradas duas entrevistas com o intuito de reforçar a análise. De acordo com a literatura apurada, as PGRH podem revelar-se positivas no comportamento dos indivíduos em relação aos comportamentos absentistas. No entanto, após a análise efetuada, não existem práticas suficientemente eficazes para reduzir a tendência na organização estudada.

Palavras – Chave: Gestão de Recursos Humanos, Absentismo, CaetanoBus, Vantagem Competitiva

## ABSTRACT

Human Resource Practices are one of the main principles related to success. An organization that can gather, integrate and retain its best professionals is more willing to assert itself within the business. There so, the creation of a healthy and competitive organizational environment is a strong enhancing factor. With the arrival of the third millennium, with the globalization of the economy and the growing competitiveness between enterprises, it's not enough simply managing people but to do with people - making them as well as proactive agents endowed with intelligence and creativity. Therefore, human resources management strategies should be aligned with the objectives of organizations in order to withdraw maximum elations and income, thus generating more value for the company itself. Furthermore, and based on the premise that absenteeism is an eminent challenge of Strategic Human Resources Management, the present work aims to analyze the relationship between Human Resources Management Practices and Absenteeism at CaetanoBus between 2018 and 2020. To achieve the objectives outlined, several data were calculated that allowed to obtain some elations from the organization under study. The methodology used was quantitative and qualitative. In addition, two interviews were conducted in order to reinforce the analysis. According to the literature, RHPs may be positive in the behavior of individuals in relation to absentee behaviors. However, after the analysis carried out, there are no sufficiently effective practices to reduce the trend among the organization studied.

**Keywords:** Human Resource Management, Absenteeism, CaetanoBus, Competitive Advantage

## ÍNDICE

Declaração de Honra .....	i
Agradecimentos .....	ii
Resumo .....	iii
Abstract .....	iv
Lista de Abreviaturas e Siglas .....	vii
Lista de Figuras .....	viii
Lista de Tabelas .....	ix
Lista de Quadros .....	x
Lista de Gráficos .....	x
Lista de Apêndices e Anexos .....	xi
1. Introdução .....	1
2. Enquadramento técnico e científico .....	4
2.1. Evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos .....	4
2.2. Conceito de Gestão de Recursos Humanos .....	7
2.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos .....	9
2.3.1. Recrutamento e Seleção .....	10
2.3.1.1. Recrutamento Interno .....	13
2.3.1.2. Recrutamento Externo .....	14
2.3.2. Análise e Descrição de Funções .....	15
2.3.3. Acolhimento e Integração .....	15
2.3.4. Formação .....	16
2.3.5. Avaliação de Desempenho .....	18
2.3.6. Gestão de Carreiras .....	20
2.3.7. Gestão de Remunerações .....	22
2.4. O Absentismo .....	23
2.4.1. Importância do estudo do Absentismo e possíveis consequências .....	23
2.4.2. O conceito de Absentismo .....	26
2.4.3. Estudos Empíricos e Principais Causas do Absentismo .....	28
2.5. O Absentismo numa perspetiva de gestão .....	39
2.5.1. O cálculo e os custos do Absentismo .....	39

2.5.2. Gestão de Recursos Humanos e o Absentismo.....	42
3. Diagnóstico da Organização e da Problemática.....	44
3.1. Apresentação do Grupo Salvador Caetano .....	44
3.1.1. Caracterização da organização em estudo – A CaetanoBus .....	44
3.1.2. Estrutura organizacional .....	44
3.1.3. Missão, visão e valores. ....	45
4. Metodologia, Atividades Desenvolvidas e Contributos para a Organização .....	47
4.1. Abordagem Metodológica .....	49
4.1.1. Objetivos do estudo .....	49
4.1.2. Recolha de Dados .....	49
4.1.3. Dados Quantitativos .....	50
4.1.4. Dados Qualitativos.....	50
4.1.5. População e Amostra .....	51
4.1.6. Variáveis em Estudo.....	51
4.1.7. Caracterização dos Recursos Humanos.....	52
4.1.8. Caracterização do Absentismo (2018 – 2020) .....	57
4.2. Análise e Discussão de Resultados .....	66
4.2.1. Caracterização das entrevistas.....	66
4.2.2. Discussão dos Resultados.....	68
4.3. Atividades Desenvolvidas e Contributos Para a Organização.....	74
5. Reflexão e Autoavaliação do Trabalho .....	80
6. Conclusão.....	81
Referências bibliográficas .....	87
Webgrafia .....	92
Apêndices.....	93
Anexos .....	111

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBUS – CaetanoBus

CV – *Curriculum Vitae*

DAF – Análise e Descrição de Funções

EUROFOUND - Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho

EWCS - Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho

GRH - Gestão de Recursos Humanos

INE – Instituto Nacional de Estatística

PIB – Produto Interno Bruto

PMA - Potencial Máximo Anual

RH - Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

SS – Segurança Social

TA - Taxa de Absentismo

TAHT – Taxa Anual de Horas Trabalháveis

THA - Total de Horas de Ausência

THET - Total de Horas Efetivamente Trabalhadas

THIT - Total de Horas de Inatividade Temporária

THTS - Total de Horas de Trabalho Suplementar

UE – União Europeia



## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Etapas da formação .....	17
Figura 2.2: Etapas do processo de Avaliação por Desempenho .....	19
Figura 2.3: Ausências por doença e “preseenteism” por País e Género .....	31
Figura 2.4: Causas de Ausência .....	33
Figura 2.5: Modelo de Steers e Rhodes.....	36
Figura 4.1: Etapas da Pesquisa .....	47
Figura 4.2: Distribuição dos colaboradores por sexo .....	52
Figura 4.3: Distribuição dos colaboradores por faixa etária.....	53
Figura 4.4: Distribuição dos colaboradores por antiguidade.....	53
Figura 4.5: Distribuição dos colaboradores por vínculo laboral .....	55
Figura 4.6: Distribuição dos colaboradores por Vencimento .....	56
Figura 4.7: Distribuição dos colaboradores por Estado Civil .....	56
Figura 4.8: Processos Individuais (PI's) .....	75
Figura 4.9: Apresentação dos dados em Excel .....	75
Figura 4.10: Infotipo 22: Habilitações Literárias e Formação.....	76
Figura 4.11: BPM de Pedidos de Informação.....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1: Absentismo por doença na UE em 2000 .....	30
Tabela 2.2: Taxa de absentismo, por atividade económica entre 1997 - 2007 .....	32
Tabela 4.1: Taxa de Absentismo por ano.....	57
Tabela 4.2: Principais motivos de ausência .....	58
Tabela 4.3: Dias de ausência por Categoria Profissional em termos absolutos e relativos (2018 a 2020) .....	60
Tabela 4.4: Medidas de Estatística Descritiva - Dias de Ausência, por Designação Profissional .....	61
Tabela 4.5: Medidas de estatística descritiva para a variável Dias de Ausência .....	61
Tabela 4.6: Caracterização da variável Dias de Ausência (2018 a 2020).....	61
Tabela 4.7: Caracterização das ausências em relação à variável Sexo (2018 a 2020).....	62
Tabela 4.8: Caracterização das ausências por Categoria Profissional e por Sexo (2018 a 2020) .....	62
Tabela 4.9: Medidas de Estatística Descritiva da Idade, por Designação Profissional .....	63
Tabela 4.10: Caracterização das ausências em relação à variável Classe Etária (2018 a 2020) .....	63
Tabela 4.11: Medidas de estatística descritiva para a variável Idade.....	64
Tabela 4.12: Caracterização das ausências em relação à variável Estado Civil (2018 a 2020) .....	64
Tabela 4.13: Caracterização das ausências em relação à variável Habilitações (2018 a 2020) .....	65
Tabela 4.14: Caracterização das ausências em relação à variável Antiguidade (2018 a 2020) .....	65
Tabela 4.15: Medidas de estatística descritiva para a variável Antiguidade .....	65
Tabela 4.16: Caracterização das ausências em relação à variável Vínculo Laboral (2018 a 2020) .....	66
Tabela 4.17: Caracterização das ausências em relação à variável Vencimento (2018 a 2020) .....	66

Tabela 4.18: Nº de pedidos por motivo .....	78
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1: Objetivos do estudo .....	2
Quadro 2.1: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Interno .....	13
Quadro 2.2: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo .....	14
Quadro 4.1: Divisão da amostra por Designação Profissional.....	51
Quadro 4.2: Resumo das Entrevistas .....	67

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1: Distribuição dos colaboradores por designação profissional.....	54
Gráfico 4.2: Distribuição dos colaboradores por habilitações literárias.....	55
Gráfico 4.3: Evolução dos dias de ausência por ano .....	57
Gráfico 4.4: Evolução dos dias de ausência por doença por Designação Profissional (2018 a 2020) .....	60
Gráfico 4.5: Evolução mensal dos pedidos de esclarecimento.....	77
Gráfico 4.6: Pedidos por colaborador.....	78

## LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS

Apêndice 1: Estatística do Absentismo: taxa, anos dos dados, duração de ausências e tendências. ....	94
Apêndice 2: Custos do Absentismo .....	96
Apêndice 3: Guião da Entrevista.....	101
Anexo 1: Organograma da CaetanoBus .....	112
Anexo 2: Tratamento de Erros SAP – Selecionar o infotipo PT40.....	112
Anexo 3: Colocação do nº do colaborador no Infotipo PT 40. ....	113
Anexo 4: Correção do erro em SAP .....	113

## 1. INTRODUÇÃO

O presente estudo foi desenvolvido para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas no Instituto de Administração e Gestão do Porto. Tem como objetivo principal caracterizar e analisar a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Absentismo na CaetanoBus entre os anos de 2018 a 2020, no âmbito de um estágio profissional ali realizado.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é frequentemente associada à capacidade de desenvolver aptidões dos indivíduos bem como o conhecimento imperioso dos processos da organização, contribuindo assim para o desenvolvimento dos seus colaboradores em prol da mesma. O processo associado ao alcance destes resultados é o resultado da utilização de várias práticas, nomeadamente, métodos de recrutamento e seleção, avaliação por desempenho, formação, sistema de recompensas, entre outras.

É esperado que estas práticas se traduzam no aumento da performance organizacional e, conseqüentemente, de uma vantagem competitiva única impossível de reproduzir. Cada vez mais, as práticas de GRH são um dos principais motivos relacionados com o sucesso organizacional. Uma organização que consiga captar, integrar e reter os seus melhores profissionais está mais predisposta para o sucesso.

Após a Revolução Industrial perpetuada no século XVIII, temos vindo a assistir a uma profunda alteração das condições sociais e económicas. Assim, com a Revolução Industrial, conceitos como o tempo livre, força de trabalho e relações laborais começavam a ter uma importância crescente. Estas alterações vieram impactar no mundo laboral, sendo que os últimos anos do século XX e XXI têm sido marcados por ambientes organizacionais mais complexos, proporcionando mudanças no seu seio (Ferreira *et al.* 2015).

Com o aparecimento dos mercados globais (as economias baseadas no conhecimento, a tecnologia, as mudanças geográficas e o conceito de carreira), a visão sobre os indivíduos por parte das empresas, alterou-se. Então, a visão anteriormente estabelecida sobre os mesmos (onde eram apenas percecionados como recursos) dá lugar a uma visão completamente distinta - as pessoas não são recursos que as organizações usam e produzem custos, muito pelo contrário, fazem parte de um fator competitivo, da mesma forma que o mercado e a tecnologia. São, assim, o instrumento mais importante para a organização (Chiavenato, 1999).

A GRH é algo complexo. Existem vários fatores que a influenciam, nomeadamente o absentismo, que se revela contraproducente numa organização. O Absentismo é um dos fenómenos que merece particular atenção no meio de uma organização pelas repercussões negativas, despoletando custos elevados, baixa produtividade, elevada rotatividade, desmotivação dos colaboradores e a deterioração das relações laborais.

O Absentismo pode ser definido como a ausência do colaborador no local de trabalho. Ao longo do presente relatório vão ser apurados quais os motivos que poderão justificar as ausências bem como os custos associados, não só ao nível empresarial, mas também na sociedade como um todo. Como exemplo, serão mencionados alguns estudos elaborados pelo EUROFOUND (Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho) no que concerne esta temática.

Neste sentido, o objetivo principal foi dividido em quatro objetivos específicos, expressos no seguinte quadro:

Quadro 1.1: Objetivos do estudo

Objetivos	
2.	Caracterização da empresa em estudo
3.	Caracterizar o absentismo na CaetanoBus, tendo como foco a categoria profissional
4.	Estudo das possíveis correlações entre as características sociodemográficas dos colaboradores e as taxas de absentismo da CBUS entre 2018 a 2020.
5.	Identificar as práticas de GRH implementadas para diminuir o absentismo

Fonte: Elaboração própria

A metodologia adotada para responder aos objetivos supramencionados foi a qualitativa e quantitativa, recorrendo-se à análise documental e à elaboração de entrevistas para suportar a mesma. O estudo apresenta-se dividido por capítulos, os quais passamos a apresentar.

O primeiro capítulo corresponde à introdução do tema em estudo.

No segundo capítulo, foram identificados os fundamentos teóricos que, com base na revisão da literatura, serviram como suporte à investigação relativamente aos conceitos de Gestão de Recursos Humanos e Absentismo. Foram ainda recolhidas várias informações, tendo como foco a perspetiva que a gestão tem para a problemática, ilustrando como se calculam os custos e qual a relação existente entre o Absentismo e as práticas de GRH.

No terceiro capítulo, procedeu-se à definição da problemática e a consequente caracterização da organização – tendo dos seus recursos humanos como do absentismo.

No quarto capítulo, identificou-se a metodologia utilizada e ao apuramento dos dados necessários. Foi considerado, no estudo quantitativo, todos os colaboradores que desde 1 de janeiro de 2018 a 31 de dezembro de 2020 ainda estavam ativos. Foram ainda realizadas duas entrevistas semiestruturadas para complementar a investigação. Após todos os dados apurados, procedeu-se à análise dos mesmos e da informação obtida nas entrevistas. Para além disso, foram ainda descritas todas as atividades realizadas na organização, no âmbito do estágio profissional, bem como as contribuições para a mesma.

Por fim, no quinto capítulo, foi realizada uma reflexão e autoavaliação do trabalho desenvolvido.

## 2. ENQUADRAMENTO TÉCNICO E CIENTÍFICO

### 2.1. Evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos

Nos finais do século XIX começaram a surgir vários conceitos devido ao impacto da revolução industrial. Termos como mercado livre e justiça social faziam agora parte da vida social (Ferreira et al. 2015).

Neste sentido, a revolução industrial veio trazer altas inferências à gestão, através da permutação das pequenas unidades fabris para os grandes espaços. De acordo com Rego et al. (2008 p. 64) as produções familiares artesanais deram lugar a instituições fabris de grandes proporções onde trabalhavam centenas ou até milhares de indivíduos. No entanto, as condições laborais destes trabalhadores eram altamente precárias, onde a falta de segurança, a falta de preocupação com o bem dos trabalhadores era inexistente e os baixos salários eram frequentemente praticados.

Após a revolução, o cenário era de instabilidade e de precaridade laboral, pelo que as empresas foram submetidas a desafios que outrora não faziam parte da sua realidade (Sousa, 2009).

Nesta mesma época surgiram vários impulsionadores da administração científica. Um deles foi Frederick Taylor (1856-1915). Tendo-se formado em Engenharia Mecânica nos Estados Unidos, Taylor escreveu um livro intitulado de “*Os princípios da administração científica*”. Nesta altura, Taylor surge com a sua teoria cujo propósito é diminuir o tempo de produção.

Assim, o principal objetivo desta teoria de gestão era fazer com que o trabalhador produzisse mais e em menos tempo, sem que a empresa sofresse custos de produção. O trabalho de Taylor tem por base algumas falhas observadas, tais como a inexistência de controlo dos administradores face ao trabalho dos operários, remunerações inadequadas, entre outras. Assim, Taylor dividiu o seu trabalho em dois momentos: na racionalização do trabalho dos operários e na definição do quotidiano da empresa melhorando os aspetos administrativos (Ferreira et al. 2015).

Outro grande impulsionador foi Henri Fayol, nascido na antiga Constantinopla (agora designada de Istambul) em 1841 e formou-se em Paris em Engenharia Mineira. Fayol foi o fundador da “*Teoria clássica da administração*”. Esta, devido ao impacto da Revolução Industrial, a focava-se na estrutura organizacional e, por sua vez, constituiu-se como fundamental no estudo da época e das ciências da administração.



Sucintamente, defendia que a organização deveria ser toda reformulada, pois necessitava de racionalizar todos os processos de produção da empresa.

Isto acontecia porque, nesta época existiam três problemas: baixa produtividade; falta de padronização técnica; e métodos empíricos de gestão. Neste sentido, e para resolver este problema, Fayol começou por formar trabalhadores para produzir mais e, acima de tudo, com mais qualidade. Para além disso, estabeleceu uma relação de cooperação com os recursos humanos, cujo fim seria o aumento salarial, da produção e do controlo, através de normas de procedimentos para evitar o desperdício de produção e proceder à racionalização do trabalho.

Em suma, para Fayol, na sua *“Teoria clássica da administração”* existem cinco funções básicas no seio de uma organização. Atualmente, são conhecidas como administração geral, comercial, financeira, de segurança e a contabilidade (Ferreira et al. 2015).

Outro contributo foi o de Elton Mayo (1880-1949), nascido na Austrália, formou-se em psicologia, tendo, mais tarde, ingressado como professor de sociologia e pesquisador das organizações. Com a necessidade de criar uma administração mais democrata e humanizada devido às experiências feitas como sociólogo na Escola de Relações Humanas, este salientava a importância do desenho das estruturas organizacionais, da organização do trabalho e ainda das relações sociais, de forma a aumentar a produtividade e, consequentemente, a vida social (Ferreira et al. 2015).

No decorrer da I Guerra Mundial e dada a competitividade que se fazia sentir no início do século XX, as empresas formaram o departamento de Administração de Pessoal cujo o seu propósito é monitorizar a força de trabalho onde todos os indivíduos são vistos como indispensáveis para o sucesso da organização. Para além disso, foi o primeiro serviço especializado destacado para tratar das questões sociais das organizações. Estas questões eram resolvidas hierarquicamente e a maior parte das questões estavam relacionadas com a motivação, remunerações e questões disciplinares (Ferreira et al. 2015).

No entanto, entre as duas guerras mundiais as questões sociais tornaram-se muito mais complexas havendo a necessidade de criar uma função (direção das relações sociais), que começou a expandir as suas áreas de atuação, incidindo na formação básica dos colaboradores, na participação e na negociação na contratação de pessoas. Apesar disso, estes procedimentos apenas visavam dar uma resposta a problemas concretos não pressupondo de qualquer estratégia previamente delineada. De forma genérica, os colaboradores eram admitidos sem qualquer critério de seleção, sendo apenas valorizada a eficiência das funções que desempenhavam.

Na sequência da II guerra mundial (anos 50 e 60) surgiram as multinacionais que dominaram o mercado nesta época (Lopes, 2005 citado por Serrano, 2010). Assim, a designação da função é novamente alterada, passando a ser apelidada de direção das relações humanas. Esta alteração deveu-se sobretudo do desenvolvimento da legislação social, sendo que a função de pessoal começou a ser digerida por administrativos com elevada formação (Ferreira et al. 2015).

Passados dez anos, a legislação referente à discriminação no posto de trabalho originou o desenvolvimento do departamento de Gestão Pessoal e na aplicação de práticas e políticas respeitantes à GRH das organizações. Foi nesta altura que foram criados sistemas de recompensas, programas de formação e de avaliação de desempenho.

Já no início dos anos 80 e com a globalização, acompanhada de mudanças voláteis no mercado, nomeadamente de cariz tecnológico, forçou as organizações a planear a médio/longo prazo, por forma a manterem-se sustentáveis e competitivas. É com estas alterações que a GRH passou a ter a estratégia como competência crucial, alicerçada na antecipação das alterações iminentes futuras e do alinhamento dos objetivos delineados para todas as áreas da organização.

Para Ferreira et al. (2015) os últimos anos do século XX foram marcados por ambientes organizacionais complexos e de uma elevada agitação que proporcionaram alterações significativas nas organizações onde os indivíduos começaram a ter um papel preponderante no sucesso organizacional. É nesta altura também que um ambiente de trabalho saudável e com melhores condições, começa a ser uma preocupação para os gestores das organizações.

Esta perspetiva repercutiu-se na conceção da GRH como um investimento organizacional e não como um organismo dispendioso (Torrington et al., 1998 citado por Sobral, 2012).

Assim, com base nesta visão e do ponto de vista teórico, a GRH foi alvo de constantes alterações ao longo dos anos, perpetuadas pelos novos desafios que promoveram o desenvolvimento de estruturas e processos (Cabral-Cardoso, 1999). Isto fez com que a designação dada tenha também sofrido várias permutações – anteriormente já foi designada de administração de pessoal, função do pessoal, gestão de pessoal e, por fim, gestão de recursos humanos.

Desta forma, as alterações dos mercados levaram a que os empresários dessem mais atenção às relações sociais visto que perceberam que estas eram tão ou mais

importantes quanto as habilidades técnicas, sendo decisivas no planeamento económico (Neves, 2002). As práticas de GRH revelam um padrão de funcionamento de atividades que auxiliam a organização a alcançar os seus fins, mediante uma planificação concreta dos seus objetivos. Por isso, as práticas, apesar de independentes, atuam em conjunto e não isoladamente (Ferreira et al. 2015).

A principal diferença entre a Gestão de Pessoal e a GRH consiste em, enquanto a Gestão de Pessoal se apresenta orientada meramente para os trabalhadores da empresa, a Gestão de Recursos Humanos está direcionada para a gestão de toda a empresa (Torrington et al. 1998 citado por Sobral, 2012).

Assim sendo, a Gestão de Pessoas, aparentemente designada como uma das áreas práticas das organizações que visa atrair, desenvolver e reter o capital humano necessário à continuação dos objetivos estratégicos da organização, nomeadamente a satisfação e a retenção de clientes, evoluiu ao longo dos últimos dois séculos, passando agora a designar-se como GRH, apresentando-se como um poderoso instrumento para certificar o cumprimento da missão, dos objetivos e das estratégias organizacionais delineadas.

Enquanto o poder decisório da função pessoal aumenta, assiste-se a uma descentralização das suas intervenções, cabendo a todas as chefias e já não apenas aos especialistas em RH, a aplicação dos princípios e técnicas de gestão de pessoas (Gomes et al. 2008).

## **2.2. Conceito de Gestão de Recursos Humanos**

As pessoas são o fator-chave para o sucesso de uma organização. Como visto no ponto anterior, o impacto da GRH no desempenho organizacional tem vindo a sofrer alterações ao longo das últimas décadas.

Concretamente falando, a GRH traduz-se no “processo de planear, organizar, dirigir e controlar o suprimento (recrutamento e seleção), desenvolvimento (formação), compensação (salários e benefícios), avaliação (desempenho atual e potencial), retenção (bem-estar e gestão da informação), separação (reforma, demissão, etc.) dos colaboradores da organização, de forma a atingir objetivos pessoais, organizacionais e sociais eficaz e eficientemente” (Machado et al. 2014, p. 96).

Neste sentido e cada vez mais, as práticas de GRH são um dos principais motivos relacionados com o sucesso organizacional.

De acordo com Santos (2004), o sucesso organizacional está intimamente ligado à integração do capital humano em relação às estratégias organizacionais. Neste sentido, este acredita que as pessoas são a chave para o seu sucesso, pelo que considera fulcral apostar no desenvolvimento das suas competências em prol da organização.

Já Veloso (2007), afirma ser fundamental contemplar a GRH numa perspetiva macro, sendo que estas têm de estar interligadas com a estratégia de negócio e com a cultura organizacional. Para o autor, a cultura organizacional tem um papel fundamental na mudança, sendo que torna o papel dos colaboradores como uma fonte de vantagem competitiva – levando a cabo o objetivo de a organização vingar no mercado ao qual está inserida.

Apontando a visão de Becker et al. citado por Veloso (2007), estes autores consideram que a GRH tem-se amplificado no contexto organizacional dado que acreditam que o impacto da GRH influencia o desempenho da organização. Acreditam que este facto poderá repercutir-se numa vantagem decisiva no que concerne à competitividade da economia contemporânea.

A definição de GRH tem sofrido alterações temporalmente, o que faz com que as organizações sintam a necessidade de acompanhar e evoluir conforme essas mudanças, visto que o seu principal objetivo é atingir o sucesso e, posteriormente, a vantagem competitiva (Child, 2005).

De acordo com Cançado, Moraes e Moura da Silva (2006), anteriormente, a GRH apenas atendia a atividades relacionadas a funções técnicas, nomeadamente o Recrutamento e Seleção (R&S), não pensando numa perspetiva futura. Assim, a perspetiva tradicional encontra-se mais focada para o nível da realização das atividades especializadas. Por outro lado, existe a perspetiva atual que se foca mais no capital humano, considerando mesmo ser a chave fundamental para o sucesso da organização.

Assim, atualmente a GRH é tanto um conjunto de conhecimentos como uma atividade, onde cada um destes conceitos se estrutura independentemente. “A GRH enquanto saber, é algo de bastante heterogéneo que visa conseguir resultados, influenciando os comportamentos e atitudes das pessoas um sistema de gestão definido aprioristicamente” (Ferreira et al., 2015, p. 42).

Esta preocupação pela Gestão dos Recursos Humanos distingue-se pela adoção de uma análise organizacional onde se estudam relações das práticas de GRH em relação aos resultados organizacionais (Ostroff & Bowen, 2000).

Nasce então a gestão estratégica dos recursos humanos surgindo para estudar o impacto das práticas da GRH, assim como o desempenho organizacional. Nestas práticas deve-se adotar uma perspetiva sistémica devido à forma conjunta (e, em simultâneo, paralela) da influência dos comportamentos individuais, grupais e organizacionais por parte das diferentes práticas (Ferreira, et al., 2015).

Na perspetiva de sistema e do ponto de vista conceptual, estas práticas podem funcionar como complementares para poder produzir impactos no desempenho, pelo que a sua definição e metodização constitui um marco importante para os estudos deste tema (Ferreira, et al., 2015).

A este propósito, partilho as opiniões de autores como Wright e McMahan (1992) e Delery e Doty (1996), citado por Ferreira et al., (2015, p. 4), segundo as quais a GRH deverá ser concetualizada como um organismo global, integrado num sistema vasto, em que a estratégia de negócio, a globalização das atividades e a cultura organizacional constituem as principais condicionantes à definição, evolução e funcionamento dos outros subsistemas ou dimensões.

Em suma, e de acordo com Sousa et al. (2006), a GRH tem cada vez mais um papel fundamental no aprimoramento de uma cultura organizacional assente na inovação e aprendizagem contínua, desempenhando assim, um papel fulcral ao nível das mudanças internas e externas da organização que proporcionam mudanças nas suas estruturas organizacionais, nas relações de poder e nas práticas de trabalho da mesma.

### **2.3. Práticas de Gestão de Recursos Humanos**

Atualmente, as exigências protagonizadas pelas alterações voláteis dos mercados, obrigam as organizações a investirem cada vez mais nos seus Recursos Humanos através da utilização e desenvolvimento das práticas de GRH. Estas visam melhorar as capacidades dos seus colaboradores, atrair e manter as pessoas com as competências mais adequadas aos objetivos estratégicos das organizações preparando-as para enfrentar e responder aos desafios que vão surgindo (Sousa et al. 2006).

Assim, a GRH é constituída por vários mecanismos que podem ter intervenientes e aplicações distintos, nomeadamente: o recrutamento e seleção; o acolhimento e integração; a análise e descrição de funções; a avaliação de desempenho; a formação; a gestão de carreiras; e por fim, a gestão das remunerações;

Em suma, os procedimentos de GRH implementados nas organizações deverão ser aqueles que se adequam melhor aos objetivos estratégicos predefinidos pela

organização, considerando que não existe um específico que leva obrigatoriamente ao sucesso (Prates, 2012).

### 2.3.1. Recrutamento e Seleção

O recrutamento pode ser definido como um conjunto de atividades realizadas por uma organização cujo objetivo principal é identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo (Gomes et al. 2008). Assim, o recrutamento consiste na procura e atração de vários candidatos para uma determinada função e a sua seleção relativamente ao que ocupará o cargo (Chiavenato, 2010).

Já Boxall, Purcell e Wright, (2005) citados por Fernandes (2007), destacam a importância de uma estratégia de recrutamento bem delineada. Para os autores, esta estratégia deve respeitar cinco questões fundamentais tais como, quem devemos recrutar, onde recrutar, que fonte de recrutamento usar, quando recrutar e que mensagem se deve comunicar.

Os processos de recrutamento e seleção (R&S) podem ser realizados de acordo com os objetivos da empresa e considerando as suas possibilidades financeiras, tendo em conta o meio em que esta se insere e qual a função a preencher.

Por vezes, a empresa pretende apenas fazer com que a lista de potenciais candidatos cresça, para funções que, embora atualmente preenchidas, possam vir a necessitar de um novo de ocupante. Outras vezes, a organização não está determinada a selecionar um candidato, mas dispõe-se a fazê-lo se encontrar alguém com qualidades potencialmente enriquecedoras para o desempenho organizacional ou para o eventual desenvolvimento de uma nova unidade de negócio. Assim, a empresa pode só fazer uma pesquisa de mercado, para estudar a sua posição relativa – do ponto de vista das competências, das remunerações e das recompensas facultadas aos seus colaboradores (Gomes et al. 2008).

A empresa poderá recorrer a vários métodos para atrair candidatos, entre eles através da divulgação da vaga em *websites*, jornais, redes sociais, ou através de agências de recrutamento ou a utilização do recrutamento interno. A opção deverá incidir sobre os métodos que, a custo mais baixo e tomando atenção às condições do mercado de trabalho, permitirão cativar a maior quantidade possível de candidatos talentosos. Por conseguinte, procede-se à seleção dos candidatos, através de entrevistas, testes psicológicos, testes de personalidade, prova de conhecimento, etc. Os que não

cumprem os requisitos mínimos são afastados do processo, embora, muitas vezes, fiquem na base de dados da empresa para um futuro recrutamento (Gomes et al. 2008).

Neste sentido, o recrutamento e seleção é uma prática fulcral para o desenvolvimento da organização, pois é considerado uma estratégia de RH que surgiu para resolver várias necessidades da empresa contribuindo assim para o desenvolvimento da empresa, dado que novos colaboradores trazem novos ideais. O R&S pode influenciar também o desenvolvimento e crescimento dos colaboradores havendo um crescimento pessoal e profissional no seio da organização.

Para qualquer posto de trabalho existe uma função concreta que irá requerer um perfil concreto. Para isso, é necessário identificar, através de uma cuidadosa análise, o perfil certo para a vaga em questão. Torna-se então necessário, ter presente todo o contexto profissional bem como a perspectiva desenvolvimento na organização, por forma a poder ajustar cada função ao perfil de competências que melhor possa corresponder à vaga existente.

De acordo com Cardoso (2005), o perfil tem por base as competências profissionais (o saber fazer), as características pessoais (o saber-se ser e o saber-estar) e as motivações (o que faz com que o candidato queira esse posto).

O processo de R&S poderá ser desenvolvido diretamente pela empresa ou por uma empresa externa (*outsourcing*) de recrutamento e seleção. Nesta fase, existe uma decisão estratégica que deverá merecer a atenção da empresa de modo a não haver riscos ou falhas na escolha do candidato (Cardoso, 2005). Assim, antes de iniciar o processo de recrutamento deverá ter atenção vários princípios entre eles, quais são os objetivos da empresa, quais as missões atribuídas, as principais tarefas, a posição no organograma da empresa, os principais constrangimentos e as compartidas remuneratórias.

Neste sentido, deverá ser feita uma avaliação do perfil da função tendo em conta as competências profissionais, as características de personalidade e a motivação que deverá ser expectável um candidato demonstrar para a função em questão (Cardoso, 2005).

Apresentando agora a visão de Camara et al. (2007), o recrutamento é o processo que é desenvolvido entre a decisão de preencher uma vaga bem como o apuramento dos candidatos que preenchem o perfil para a função indicada, tentando reunir as condições que a organização procura.



Nestes processos, o fundamental é delinear o perfil adequado para a função a desempenhar, ou seja, os seus requisitos e a oferta da organização. Na identificação da função deve conter o título e o enquadramento da organizacional, os seus requisitos, as aptidões e competências necessárias para o cargo. Em relação à oferta da organização esta está relacionada com os salários, oportunidades de formação possibilidade de desenvolvimento de carreira, o local e o horário de trabalho (Camara et al. 2007).

Já Bilhim (2009), diz que após a receção das candidaturas inicia-se uma triagem dos *Curriculum Vitae* (CV). A triagem serve para uma breve análise dos candidatos, ler cartas de apresentação, analisar CV ou cartas de recomendação. Dependendo da função em questão e da exigência que a função pede, procede-se à exclusão de candidatos que não se encaixam no perfil pretendido.

Para as organizações conseguirem atrair os melhores candidatos do mercado terão de ter em conta vários fatores que vão de encontro à sua valorização, isto é, que fatores é que estes privilegiam quando procuram por um emprego. Os fatores que normalmente são considerados são os salários, as condições de trabalho, a localização, a formação e as oportunidades de desenvolvimento de carreira (Armstrong, 2006, citado por Fernandes 2017).

O processo de recrutamento é, muitas vezes, um processo moroso para uma organização, estando assim aliado a custos elevados. Cada vez mais, as organizações visam elaborar um plano de recrutamento que seja eficiente de modo a amenizar os custos e que seja realizado no menor tempo possível. Assim sendo, deve ser elaborado um plano de recrutamento adequado associado a um controlo eficaz das competências para cada candidato (Grabara et al. 2016).

Mahapatro (2010), acredita que o processo de recrutamento pode ser condicionado por fatores externos e internos. O fator interno está associado ao pacote salarial da empresa, aos incentivos, ao plano de carreira e à localização geográfica. Os fatores externos incluem as condições do mercado de trabalho, as políticas governamentais, os fatores sociais e os sistemas de informação.

Chiavenato (2009), refere três principais estratégias de recrutamento. A primeira é designada por recrutamento interno podendo ser desenvolvida internamente pela empresa; a segunda diz respeito ao recrutamento externo (quando é desenvolvido externamente à empresa); por fim, a última foi designada de recrutamento misto.



### 2.3.1.1. Recrutamento Interno

O Recrutamento Interno ocorre quando existe uma movimentação na organização. Pode ocorrer devido a uma promoção dentro da mesma carreira, à transferência de alguém com o mesmo estatuto vindo de outra área, ou à abertura de uma vaga passível de ser desempenhada por outro indivíduo da organização. (Cardoso, 2005, p. 45).

A empresa deve aproveitar as diversas vantagens que o recrutamento interno traz e instituí-lo na política de pessoal, pois é indispensável o conhecimento das potencialidades internas dos empregados. Para que isto aconteça, deve existir um sistema e avaliação de desempenho que revele com objetividade o grau de eficácia dos empregados nas suas funções, as qualidades profissionais e pessoais mais evidenciadas e também ter abertura para ouvir os interesses dos seus profissionais identificando o seu potencial de desenvolvimento de carreira (Cardoso, 2005).

Quando existe uma necessidade de recrutamento inicia-se a procura de novos candidatos na empresa e tenta-se perceber se algum colaborador tem capacidades e *know-how* para o novo posto, colocando a vaga em aberto e fazendo uma avaliação para ver se as pessoas estão aptas para exercer a função. Esta forma de recrutamento acarreta várias vantagens, mas também apresenta algumas desvantagens, como é possível ver no seguinte quadro:

Quadro 2.1: Vantagens e desvantagens do recrutamento interno

Vantagens	Desvantagens
Valorização dos recursos humanos, garantindo que a evolução e progressão não são palavras de circunstâncias e que cada um pode aspirar a construir um projeto profissional na empresa;	É pressuposto que no recrutamento interno os investimentos são mais elevados devido à formação, dado que, os colaboradores terão de desempenhar novas funções e é necessário instruí-los no sentido de haver uma maior preparação para o desempenho da nova função;
Motivação para o aperfeiçoamento, aquisição de novas competências, empenhamento e saudável competição entre membros da equipa; mais económico pois despende menos dinheiro em anúncios.	Dificuldade na gestão emocional dos colaboradores não recrutados. Esta gestão emocional deve ser gerida de forma a que o colaborador não perca a motivação, porque muitas vezes não entendem o facto de não terem sido escolhidos nem a decisão que foi tomada o que pode levar a um mau clima organizacional;
Minimiza os riscos de inadaptação, visto que o candidato é conhecido e conhecem-se os seus comportamentos, não necessitando do período experimental;	Falta de novas ideias: as organizações muitas vezes, são questionadas pela falta de contratação de novas pessoas vindo de outro contexto de mercado, essas contratações, por vezes são importantes para acrescentar valor à organização, outras ideias e pessoas motivadas;
Aproveitam-se os investimentos feitos em formação, evitando que o empregado sem perspectiva de evolução, procure novas oportunidades em empresas concorrentes;	

Fonte: Adaptado de Cardoso (2005) e Fernandes (2017)

Quando esta forma de contratação é realizada não é necessário a existência de um período experimental nem integração na empresa, pois as pessoas já estão ambientadas, evitando qualquer erro contratual, dado que já existem informações sobre o candidato e já se conhecem os seus hábitos e método de trabalho. Por isso, podem aproveitar o orçamento para investir na formação de pessoas que muitas vezes traz um retorno maior à empresa e faz com que haja uma competição saudável entre o pessoal, para futuras oportunidades. No entanto, há que ter em atenção que muitas vezes os investimentos feitos na formação poderão ser mais avultados do que contratar externamente (Cardoso, 2005).

### 2.3.1.2. Recrutamento Externo

Para Cunha et al. (2015), quando falamos em recrutamento externo, falamos de uma modalidade que está aberta a todo o mercado, englobando os desempregados, indivíduos à procura do primeiro emprego ou indivíduos que estão empregues, mas que querem mudar.

Esta forma de recrutamento deve ser realizada com muita precaução e ponderação, pois é a contratação de alguém que poderá vir a enriquecer a organização com novas ideias, devido às suas experiências anteriores (Denisi, 2005). Uma má contratação poderá significar perda de vantagem competitiva.

Porém, existem também vantagens e desvantagens neste método de recrutamento, como está apresentado no seguinte quadro:

Quadro 2.2: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Externo

Vantagens	Desvantagens
Entrada de novos colaboradores para a organização, com uma visão diferente e por vezes fundamentais para a resolução problemas existentes, além de enriquecer novas perspetivas e ideias;	É mais moroso e dispendioso, porque exige despesas como: anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento;
Contribui para o desenvolvimento e crescimento das pessoas e organização; A empresa fica com uma maior visibilidade no mercado;	Pode trazer desmotivação aos colaboradores da empresa, pois estes podem pensar que não são capazes de realizar a tarefa em questão;
Aproveitam o investimento feito para a realização de formação aos colaboradores;	Comporta riscos, pois os candidatos são desconhecidos e para isso, as empresas fazem contratos com um período experimental e pode existir um risco de incompatibilidade do empregador com o trabalhador;

Fonte: Adaptado de Sousa et al. (2006)

### 2.3.2. Análise e Descrição de Funções

A análise e descrição de funções (DAF) constitui-se como a base de qualquer sistema de Gestão de Recursos Humanos, visto que fornece informações preponderantes à aplicação das várias práticas de GRH. É um instrumento que auxilia as organizações a definir e clarificar as exigências intrínsecas a cada função (Sousa et al. 2006).

As organizações aplicam esta prática para ter um maior entendimento das funções que são desempenhadas, bem como o trabalho que é desenvolvido. Assim, a análise e descrição de funções é um documento onde é apresentada a função desempenhada pelo colaborador bem como a descrição minuciosa da mesma. Esta é frequentemente descrita como o estudo das funções das organizações sendo definida como um processo sistémico e estruturado de recolha de informação sobre o conteúdo das tarefas que cada pessoa ou grupo deve realizar (Gomes et al. 2008).

Para Gomes et al. (2008) a análise e descrição de funções é vista como a espinha dorsal da Gestão de Recursos Humanos. Para o autor, isto deve-se ao facto de esta ser a primeira atividade da GRH que fornece informações determinantes à tomada de decisão.

Esta tem relevância nas mais diversas vertentes da GRH, nomeadamente no recrutamento e seleção (que através da DAF podemos retirar com precisão as características fundamentais que o candidato deve possuir para executar e exercer o cargo à disposição, permitindo desta forma a criação do anúncio), na avaliação de desempenho (sendo que esta identifica os deveres e responsabilidades que o colaborador tem de possuir, determinando também as atividades específicas que este tem de executar) e na formação (através do qual, uma análise de descrições correta, fornece os *inputs* necessários para estabelecer a necessidade de formação dos colaboradores em geral).

### 2.3.3. Acolhimento e Integração

De acordo com De Cenzo & Robbin (1994), o acolhimento e integração diz respeito às atividades desenvolvidas aquando a integração de um novo elemento na organização e na sua unidade de trabalho. Segundo os mesmos, o objetivo do programa de acolhimento e integração é familiarizar o novo colaborador dando a conhecer os objetivos da empresa, a sua história, os procedimentos desenvolvidos para realização do trabalho e as regras de funcionamento da organização.

Acolher um novo colaborador integrando-o na empresa é fornecer-lhe as melhores condições para que rapidamente se sinta membro da organização. Para Sousa et al.

(2006), o processo traduz-se em dar a conhecer a função, os colegas e a organização ao novo membro. Para o autor, este processo tem início antes da admissão – começa durante a fase de R&S, onde ocorre o primeiro contacto entre ambas as partes. Nesta primeira fase o autor considera crucial que o procedimento crie relações sociais entre ambas as partes – entre o colaborador e os colegas, por exemplo. As relações sociais desenvolvidas irão permitir facultar ao novo colaborador informações importantes bem como a transmissão de apoio e confiança e irá criar condições de cooperação que poderá vir a ser de grande utilidade para a execução do seu cargo.

Por fim, é também nesta fase que o colaborador irá criar as primeiras expectativas em relação à organização.

#### 2.3.4. Formação

A formação pode ser definida como o processo cujo objetivo primordial é transformar as atitudes dos colaboradores de uma determinada organização, contribuindo para o incremento dos conhecimentos, habilidades e comportamentos dos mesmos, por forma a alcançar os objetivos organizacionais da empresa (Greenidge et al. 2012). De acordo com o mesmo autor e do ponto de vista da GRH, a formação pode ser vista como um meio para incrementar o compromisso dos funcionários e melhorar o seu desempenho, consequentemente auxiliando na prossecução de uma vantagem competitiva sustentável.

Esta área, de acordo com Goldstein (1998, p.43), citado por Nkombo (2018), é fundamental para a criação de eficiência na organização. Posto isto, ele define a formação como a obtenção de competências, regras, conceitos e atitudes que promovem uma melhor *performance* no contexto organizacional.

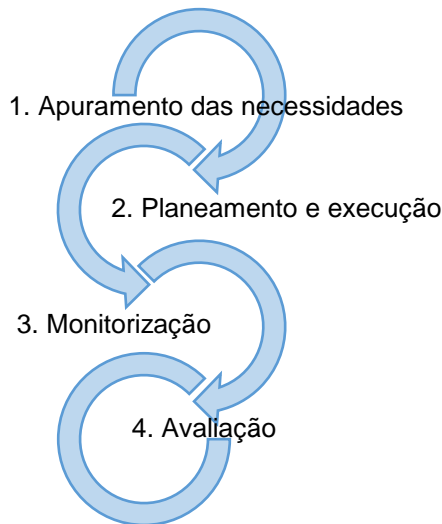
Caetano (2007), citado por Nkombo (2018), considera que a formação é um fator crucial para o sucesso organizacional visto que, para além de desenvolver competências individuais, sustenta o crescimento da organização.

Neste sentido, atualmente as organizações investem cada vez mais nos seus recursos humanos, passando a formação a desenvolver um papel fundamental no seio das organizações, para que este venha a responder de forma positiva aos novos desafios propostos.

De acordo com Fuller e Farrington (2001), citado por António (2014), os principais motivos para os avultados investimentos na formação, por parte das organizações, são a possibilidade da existência de um melhor desempenho e do aumento da capacidade de trabalho.

Segundo Cowling (1998), para que a formação não se torne simplesmente num custo para a organização, esta terá de ser realizada e planeada tendo em conta cinco fases expressas na figura 2.1:

Figura 2.1: Etapas da formação



Fonte: Elaboração própria

Detalhadamente, o apuramento das necessidades de formação consiste em identificar as necessidades organizacionais, seja a nível coletivo, individual, organizacional ou operacional. Assim, este é constituído como o ponto de partida para a segunda fase – o planeamento da formação. De acordo com o autor, esta fase serve para estabelecer as ações da formação tendo em conta os critérios organizacionais, os participantes bem como as características (quem vai receber a formação tendo em conta a categoria profissional ou o departamento) e o tipo de formação (interna ou externa). É também definido o propósito da formação, quem a vai dar e receber (formandos e formadores), a sua duração e as formas de avaliação.

Após a primeira etapa acima descrita estar ultrapassada, as ações de formação são iniciadas. Na terceira fase, é necessário fazer um acompanhamento e controlo para analisar se tudo corre como previsto ou se é passível de ser melhorada. Por fim, a última fase é a avaliação e visa perceber até que ponto os objetivos propostos foram efetivamente alcançados, permitindo o controlo dos seus efeitos (agindo em conformidade caso algo tenha corrido mal).

Assim, de acordo com Cruz (1998), citado por Nkombo (2018), a formação se bem planeada, ajuda as organizações a alcançarem os seus objetivos. Neste sentido, intervém em várias áreas relacionadas com as aptidões que os indivíduos devem

possuir para executar determinadas funções, nomeadamente através do desenvolvimento de *know-how* específico/técnico que corresponde ao que o indivíduo deve possuir para executar uma função/tarefa com eficácia – o saber fazer; de habilidades genéricas/transversais que dizem respeito ao tipo de competências que podem ser transferidas de uma função para outra – o saber ser e estar.

De acordo com Gomes et al. (2008), a formação não só é importante em termos organizacionais, mas também para o indivíduo e para a economia. Estes afirmam que além de ser um método eficaz capaz de melhorar a produtividade, permite também incrementar o valor dos colaboradores no mercado de trabalho. De facto, devido às alterações protagonizadas pela tecnologia e às constantes inovações características dos mercados atuais, torna-se mandatário a existência da formação – que sem ela as empresas não conseguem sobreviver.

Por fim, em termos organizacionais, além de viabilizar o desenvolvimento dos seus colaboradores, preparando-os para assumir outras funções e responsabilidades através da construção de atitudes assertivas face à organização, pode também cooperar para a redução da rotatividade, do absentismo, dos acidentes laborais e dos conflitos. Por sua vez, e mais uma vez, este processo deve ser visto como uma operação estratégica e interpretada como um investimento (Gomes et al. 2008).

#### 2.3.5. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho constitui-se como uma prática que permite avaliar o comportamento do colaborador ao longo de um período.

Segundo Chiavenato (1999), a avaliação de desempenho é a apreciação da *performance* de cada indivíduo, tendo em conta as atividades que realiza, as metas e os resultados a serem alcançados bem como do seu potencial desenvolvimento. É um processo concebido para avaliar ou estimar o valor de cada indivíduo tendo em conta a sua contribuição para o negócio da empresa.

Já Sudin (2011), citado por Dal Vesco et al., (2016, p.125) afirma que “a avaliação de desempenho é um processo de gestão que interliga os objetivos organizacionais, padrões de desempenho e avaliação do funcionário, analisando aspetos do trabalho de um subordinado”. Assim, o autor afirma que este processo é importante na definição de metas, na resolução de problemas de desempenho e na administração de recompensas.

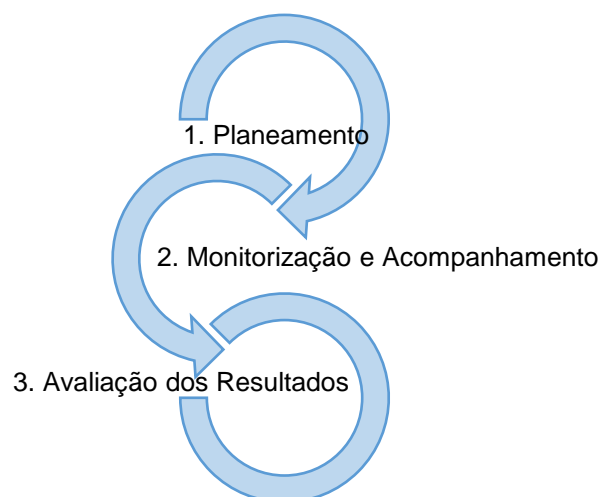
Dutra (2003), citado por Passos et al. (2014), afirma que gerir uma organização pressupõe a existência de um sistema de avaliação, visto que a melhoria do

desempenho da organização é um ponto fulcral dos profissionais que tomam decisões sendo imperativa a adoção de um sistema de avaliação atualmente. Desta forma, segundo Caetano (2008), citado por Nkombo (2012), o sistema de avaliação de desempenho deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

Para Nørreklit (2000) citado por Passos et al., (2014, p.46) irá existir sempre algum aspeto de subjetividade na avaliação de desempenho, visto que o efeito poderá depender da intuição dos administradores. Assim, o sucesso do sistema de avaliação de desempenho dependerá sempre de quem o implementa, de quando o implementa e como o avalia.

Seixo (2007), citado por Nkombo (2012), caracterizou o processo distinguindo-o em três etapas expressas na figura 2.2:

Figura 2.2: Etapas do processo de Avaliação por Desempenho



Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao planeamento, é a etapa onde são estabelecidas as matrizes de desempenho esperadas, bem como a discussão entre chefia e trabalhador dos objetivos organizacionais estabelecidos. Nesta fase, o avaliado e o avaliador vão trabalhar paralelamente para definir o que o colaborador terá de fazer para o próximo período.

A segunda fase (monitorização e acompanhamento) decorre ao longo do processo e o objetivo é identificar os desvios que podem ocorrer enquanto as atividades planeadas são executadas – que, caso se verifiquem, podem ser impostas medidas de correção.

Por fim, na terceira fase diz respeito à avaliação dos resultados. Nesta fase, é comparado o que foi alcançado com o que foi previamente estabelecido. Posto isto, fazem-se planos onde são estipulados novos objetivos.

Nascimento, Reginato e Lerner (2008) citado por Dal Vesco et al., (2016:125), afirmam que o processo de avaliação pressupõe várias etapas entre elas, o estabelecimento de metas, o acompanhamento das atividades organizacionais, a utilização de vários indicadores de desempenho e o estabelecimento de recompensas e/ou punições. Posto isto, durante este processo, vários critérios são avaliados nomeadamente os resultados alcançados, os objetivos, as competências, as habilidades, os comportamentos relacionados ao trabalho, os objetivos pessoais e as atividades que estão sob controlo dos trabalhadores.

Em suma, a avaliação de desempenho fornece *inputs* que irão auxiliar em várias decisões que as organizações podem vir a ter que tomar. Além disso, pode fornecer um diagnóstico de necessidades de formação bem como contribuir para analisar o clima organizacional (Caetano, 2008, citado por Nkombo, 2012).

#### 2.3.6. Gestão de Carreiras

As práticas de gestão de carreiras são consideradas um instrumento fulcral na promoção do potencial e valor do capital humano, conduzindo à constituição de uma vantagem competitiva face às organizações concorrentes (Bjirquist & Lewis, 1994 e London, 2002, citado por Ascensão, 2009).

No entanto, esta prática nem sempre foi utilizada pelas organizações para valorizar, satisfazer e reter os seus colaboradores. Analisando o mundo atual, em que a globalização das empresas é uma realidade, estas entendem a importância dada à fidelização dos seus clientes, através do uso de estratégias e mecanismos que possam detetar e antecipar as necessidades dos mesmos apesar de ainda não existirem mecanismos e práticas devidamente consolidadas para a fidelização dos seus colaboradores.

É neste sentido que entra a gestão de carreiras, sendo um processo considerado como uma valência para o indivíduo e para a organização, dado que permite a gestão dos objetivos, expectativas, o desenvolvimento de competências e incrementa o empenho organizacional.

Desta forma, com as alterações protagonizadas no contexto social, político e económico, as relações dos indivíduos com o mundo laboral têm também vindo a sofrer alterações, sobretudo no que concerne à perda da ideia de trabalhar a vida toda, da



estabilidade e da segurança. Estes fatores levam à consequente diminuição do compromisso entre os trabalhadores e as organizações (Ascensão, 2009).

Segundo Ferreira (2006, p. 134), a carreira é um padrão de experiências no percurso da vida de um indivíduo ou como uma sequência “evolutiva das experiências individuais ao longo dos tempos”.

Já Ferreira (2007), considera que o conceito de carreira se altera em função das perspetivas assumidas pelo indivíduo, ou seja, a forma como o trabalho é visto por quem o desempenha poderá ter influências na gestão de carreiras. Certamente quem perceciona a carreira apenas como uma ocupação profissional não dá tanta importância ao conceito como alguém que vê a carreira como um desenvolvimento profissional.

Por tudo anteriormente exposto, as empresas devem assumir responsabilidades pelas carreiras dos seus colaboradores. Sendo esta gestão que irá gerir o desenvolvimento dos indivíduos e sendo o seu sucesso medido pelo grau de progressão (Hanlat, 1995, citado por Leal, 2013), as organizações têm um papel preponderante na promoção do desenvolvimento dos seus RH, permitindo assim a fidelização e satisfação dos seus colaboradores (Ascensão, 2009).

Concretamente, as práticas de gestão de carreiras permitirão a promoção e o desenvolvimento das competências dos seus colaboradores, conduzindo à construção de carreiras assentes no sucesso e no incremento dos níveis de desempenho organizacional, bem como contribuir para a redução dos níveis de Absentismo e *turnover* (Greenhaus, et al. 2000, citado por Ascensão, 2009).

Por outro lado, apesar de todo o desenvolvimento das práticas de carreiras estar frequentemente a cargo das organizações, cada vez mais é reconhecido o papel do indivíduo nessa gestão. Sendo que o empenho organizacional é considerado como um processo de troca, indivíduos que seguem a gestão de carreira numa perspetiva individual revelam níveis de empenho menores.

Isto acontece devido à visão tradicional do conceito de gestão de carreira presente na visão de muitos colaboradores, onde consideram que a gestão da sua carreira é da responsabilidade da organização (Brown & Scase, 1994, citado em Ascensão, 2009).

Posto isto, na fase inicial da carreira dos seus colaboradores, as organizações devem preocupar-se em demarcar-se desta visão tradicional e apoiar os novos colaboradores a iniciar o seu processo de gestão de carreiras. Caso contrário poderão incorrer em baixos níveis de empenho por parte dos colaboradores.

### 2.3.7. Gestão de Remunerações

A Gestão das Remunerações em RH é uma das práticas que tem um peso essencialmente grande a nível da tomada de decisão. Neste sentido, este conceito pode ser entendido como a prática que visa remunerar os colaboradores em concordância com a função que este desempenha.

No entanto, este paradigma está a alterar-se. De acordo com Massey (2000), citado por Cardoso (2014), as organizações precisam de novas abordagens para recompensar os seus colaboradores.

DeCenzo e Robbins (2007) afirmam que o salário é a recompensa mais elementar que pode ser atribuída a um trabalhador tendo em conta o exercício das suas funções. No entanto, a remuneração não diz só respeito ao salário, esta contempla: as promoções, atribuições de trabalho, aceitação entre os colegas e o reconhecimento.

Já estrategicamente, a gestão das remunerações corresponde ao “desenvolvimento de políticas e sistemas que auxiliam a organização a realizar os seus objetivos, pressupondo a obtenção e retenção de pessoas e incrementando a sua motivação” (Bilhim, 2004:73).

Considerando agora a visão de Caetano et al. (1999), citado por Nkombo (2012), este considera que a gestão da remuneração diz respeito às retribuições atribuídas aos colaboradores pelo trabalho que estes executam e pela forma que são geridas, constituindo-se na retribuição económica (salários, bónus ou prémios), ou na retribuição não económica (reconhecimento ou autonomia).

De acordo com Robbins (1993), citado em Camara (2000), é crucial a existência de uma ligação entre a estratégia e o sistema de recompensas, cujo elo é a avaliação de desempenho. Neste sentido, este enumera três opções estratégicas que uma organização pode ter em conta, sendo elas a: via da inovação (ao criar produtos que não existem no mercado e que constituam uma utilidade para os eventuais clientes); a via da imitação (copiando produtos da concorrência, mas com algumas alterações que permitam lançar um produto mais rentável que os concorrentes); e a via do controlo de custos (empresa mais eficiente tendo em conta o mercado onde opera).

Já Lawler (1989), citado em Camara (2000), apresenta quatro opções para o desenvolvimento de um sistema de recompensas. A primeira opção é um sistema baseado na função, onde as recompensas são atribuídas pelas empresas de acordo com as funções que o trabalhador desempenha. Neste sistema, as recompensas têm somente em conta a função e não quem a desempenha.

A segunda opção é instaurar um sistema baseado no desempenho ou na antiguidade. No entanto, nem sempre é possível de fazer a medição do nível de desempenho e se este foi ou não atingido. De acordo com Camara (2000), a ligação entre o desempenho e a recompensa pode ser feita de várias formas, podendo ser individual ou em grupo. No entanto, é necessário fazer a ponderação do desempenho no curto prazo e as contribuições de longo prazo para o negócio, bem como a assunção dos riscos por contraposição à aversão aos riscos, o crescimento das vendas, maximização do retorno do investimento, etc. Relativamente aos sistemas baseados na antiguidade, estes são considerados ultrapassados e futuramente irão tornar-se obsoletos.

O terceiro é optar por um sistema centralizado ou descentralizado. Relativamente à centralização, está relacionada com a ideia da manutenção da equidade na organização. As propostas dos gestores para a fixação ou revisão salarial dos seus colaboradores é enviada para um órgão central, que as validará, assegurando as mesmas estão em concordância com a prática da empresa e não vão por em causa a igualdade de tratamento dos seus colaboradores com cargos de igual complexidade e com níveis de desempenho similares (Camara, 2000).

Por último, estão os sistemas de recompensas igualitários ou hierárquicos. No que concerne aos sistemas hierarquizados, estes estabelecem uma relação entre o montante da remuneração e a posição que os colaboradores ocupam na organização bem como reforçam a ideia de estatuto ao dar benefícios específicos idênticos constituídos como símbolos de estatuto tendo em conta o seu nível hierárquico na organização (Camara, 2000).

Já na adoção de um sistema igualitário, os colaboradores são recompensados mais facilmente, o que irá contribuir para um clima organizacional mais favorável. No entanto, nem todas as organizações conseguem adotar este sistema.

Concluindo, é necessária a existência de um sistema de retribuições que seja linear e justo para todos os colaboradores da organização, gerindo assim um bom ambiente a nível organizacional e a promoção de um espaço de trabalho saudável e competitivo.

## **2.4. O Absentismo**

### **2.4.1. Importância do estudo do Absentismo e possíveis consequências**

Peiró et al., (2008), afirma que o trabalho é um fator preponderante no desenvolvimento pessoal e social das sociedades. É através desta atividade que as sociedades têm prosperado e sobrevivido, contribuindo assim para a transformação do mundo em que

vivemos. Desta forma, uma das principais problemáticas associadas ao trabalho é o Absentismo.

De acordo com vários autores, este fenómeno é inevitável – no entanto, quando as ausências dos colaboradores excedem os limites normais, a organização vê-se com um grave problema em mãos visto que compromete o alcance dos objetivos previamente estabelecidos (Peiró et al., 2008).

O Jornal Internacional de Gestão de Recursos Humanos considera que a maior parte da literatura existente sobre o Absentismo afirma que este tema é complexo, dado que é influenciado por várias causas, tanto de natureza pessoal como organizacional. Referenciando o mesmo jornal, a satisfação no trabalho também é indiciada como um fator extremamente influenciador em relação à comparência dos colaboradores.

No entanto, é também constatado que não existe ainda nenhuma concordância universal em relação à correlação entre o Absentismo e a satisfação no trabalho, pois muitas das pesquisas elaboradas não indicam a existência de uma relação entre as duas variáveis.

Hoje em dia, a tendência tem sido observar o Absentismo numa ótica comportamental, estudando assim os efeitos dos fatores de grupo e de comportamento da organização (Gellatly e Luchak 2015, citado por Tiago, 2018).

Uma das grandes dificuldades observadas no que concerne ao tema, de acordo com Tan e Hart (2015), citado por Tiago (2018), é a definição do que deverá ser considerado como “Absentismo voluntário e involuntário” visto que, de acordo com os mesmos, as ausências voluntárias podem facilmente ser camufladas como involuntárias.

Derivada desta problemática, nasceram vários estudos e modelos cujo principal objetivo era explicar as diferentes variáveis que poderiam influenciar o Absentismo. Assim, os primeiros modelos fundamentavam-se essencialmente em variáveis socioculturais e demográficas, sendo, no entanto, bastante difíceis de replicar dado que não detinham de ferramentas conceituais adequadas ao seu estudo (Hackman e Oldham 1976, citado por Tiago, 2018).

Numa perspetiva de gestão, inicialmente os gestores viam o Absentismo apenas como uma análise de custos, ótica essa que se alterou através da valorização dos fatores comportamentais, nomeadamente a satisfação e motivação profissional. Com base neste postulado, o Absentismo começou a ser interpretado como algo que pode ser gerido – controlado, precavido e reduzido (Armstrong e Taylor 2014, p. 255).

O primeiro passo para poder controlar o Absentismo é perceber a principal razão da ocorrência da ausência – que pode ter origem na própria iniciativa do colaborador ou por incentivo da empresa. O aumento de estudos em relação a este tema tem vindo a crescer, sob pretexto de descobrir formas e políticas para o reduzir. De acordo com Tylczak (1990), o Absentismo é influenciado por muitos fatores, o que dificulta a sua quantificação, qualificação e retificação.

Um dos principais problemas em relação ao Absentismo laboral é haver consenso entre os investigadores no que diz respeito à sua definição e mensuração. Neste sentido, tem-se revelado um tema de difícil investigação. De acordo com Johns e Miraglia (2015, p.1), parte do problema provém de que, os investigadores, durante muitos anos, explicam o Absentismo apenas baseado em questões de cariz comportamental.

Apresentado a perspectiva de Cunha et al. (2010), esta problemática deve ser gerida o melhor possível para não se traduzir num grave problema para a organização, dado que esta tem implicações ao nível do indivíduo, das organizações e também da sociedade em geral.

De acordo com a Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho (EUROFOUND, 2010)<sup>1</sup>, as principais implicações a nível individual são as seguintes: redução do rendimento concernindo as faltas por doença e onde a ausência é especialmente prolongada; se o Absentismo for exacerbado ou de longa duração pode provocar a perda do emprego.

No que concerne as organizações e tendo em conta a visão de Spector (1997), citado por Bernardo (2017), este é um fenómeno que pode reduzir a competência organizacional perpetuada pelo aumento dos custos (muitas vezes é necessário contratar mais pessoal para desempenhar o trabalho do colaborador ausente e, como este continua a ser pago, o resultado é o aumento dos custos).

Por fim, pode também ter implicações relativamente à sociedade em geral, visto que provoca um efeito extremamente negativo na economia causado pela perda de produção devido à diminuição da força de trabalho disponível e, em certos tipos de ausência, aumenta os custos da segurança social.

Posto isto, as implicações do Absentismo a nível organizacional são evidentes: o elevado Absentismo organizacional revela perda de produtividade, associada à diminuição da qualidade dos serviços prestados que, conseqüentemente, irá repercutir-se na sua posição face à concorrência. No que diz respeito à sociedade em geral, o

<sup>1</sup> Relatório EUROFOUND 2010, disponível em: Absence from work | Eurofound (europa.eu)

Absentismo exacerbado também produz efeitos igualmente negativos – nomeadamente na economia do país consequente da perda de produção, originada pela redução da força de trabalho. Associada a esta redução da força de trabalho, poderá estar inerente o aumento dos custos a nível da segurança social.

Neste sentido e tendo em conta os custos do Absentismo, os Estados-membros da União Europeia aumentaram o seu interesse pelo tema. Apesar de, em meados da década de 80, o tema não fosse considerado como importante, no início da década de 90 essa perceção alterou-se – o interesse pelo Absentismo começou a aumentar, sobretudo a norte da Europa (EUROFOUND, 2010).

#### 2.4.2. O conceito de Absentismo

Como dito no ponto acima, nos últimos anos, há um interesse crescente em relação à questão do Absentismo, impulsionado por uma crescente consciência de que os custos económicos e sociais do fenómeno são bastante substanciais. Citando o Jornal Internacional de Gestão de Recursos Humanos, “a ausência do trabalho é definida como não presença, quando a presença foi programada ou claramente esperada”.

Já o Instituto Nacional de Estatística (INE) considera que o Absentismo pode ser definido como a “ausência do trabalhador durante o período normal de trabalho a que está obrigado independentemente das suas causas e de se converterem ou não em faltas justificadas” (INE, 2021).

Rob de Luca (2019), afirma que “o Absentismo é o termo para ausência crónica ou habitual no local de trabalho, muitas vezes não planeada e sem aviso prévio (...) Tanto as ausências legítimas como o Absentismo podem ter impacto na sua organização, mas compreender qual, é o primeiro passo para anular os seus efeitos”.

De acordo com Patton (2012), o Absentismo pode ser definido como «a falta de presença física de um indivíduo numa dada localização e tempo em que existe uma expectativa social para que ele ou ela estejam lá»<sup>2</sup>.

Cunha et al. (2015), consideram que a definição mais consensual do Absentismo é a ausência não comunicada ou inesperada de um colaborador no seu posto de trabalho, sendo que estes consideram que o Absentismo pode ser de índole voluntária ou involuntária, de curta/longa duração, que pode ou não ser justificado e que a consequência mais evidente é a produtividade nula do colaborador.

---

<sup>2</sup> Tradução minha

Legalmente, de acordo com o disposto no artigo 248º do Código de Trabalho<sup>3</sup>, “Considera-se falta a ausência de trabalhador do local em que devia desempenhar a atividade durante o período normal de trabalho diário. Em caso de ausência do trabalhador por períodos inferiores ao período normal de trabalho diário, os respetivos tempos são adicionados para determinação da falta”. Ademais, “caso a duração do período normal de trabalho diário não seja uniforme, considera-se a duração média para efeito do disposto no número anterior” (Código do Trabalho, artigo nº 248, 2019).

De acordo com o artigo anterior, são consideradas faltas justificadas as seguintes:

- a) As dadas, durante 15 dias seguidos, por altura do casamento;
- b) A motivada por falecimento de cônjuge, parente ou afim;
- c) A motivada pela prestação de prova em estabelecimento de ensino;
- d) Impossibilidade de prestar trabalho devido a facto não imputável ao trabalhador, nomeadamente observância de prescrição médica no seguimento de recurso a técnica de procriação medicamente assistida, doença, acidente ou cumprimento de obrigação legal;
- e) A motivada pela prestação de assistência inadiável e imprescindível a filho, a neto ou a membro do agregado familiar de trabalhador;
- f) A motivada pelo acompanhamento de grávida que se desloque a unidade hospitalar localizada fora da ilha de residência para realização de parto;
- g) A motivada por deslocação a estabelecimento de ensino de responsável pela educação de menor por motivo da situação educativa deste, pelo tempo estritamente necessário, até quatro horas por trimestre, por cada um;
- h) A de trabalhador eleito para estrutura de representação coletiva dos trabalhadores;
- i) A de candidato a cargo público, nos termos da correspondente lei eleitoral;
- j) A autorizada ou aprovada pelo empregador;
- k) A que por lei seja como tal considerada.<sup>4</sup>

Por conseguinte, é considerada injustificada qualquer falta não prevista no número anterior.

As faltas justificadas não afetam os direitos dos trabalhadores logo, são remuneradas. Tendo em conta o artigo 255º do Código do Trabalho, apenas as seguintes faltas

---

<sup>3</sup>Artigo nº 248 do Código de Trabalho, disponível em: :: Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro (pgdlisboa.pt)

<sup>4</sup> Artigo 249º do Código de Trabalho, disponível em: :: Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro (pgdlisboa.pt)



justificadas determinam a perda de remuneração: por motivo de doença, quando o colaborador beneficia de um regime de segurança social de proteção na doença; por motivo de acidente no trabalho, quando o colaborador tem direito a um subsídio ou seguro; por assistência a membro do agregado familiar caso excedam quinze dias por ano ou trinta dias por ano, se o motivo da assistência for a deficiência ou doença crónica; autorizadas/aprovadas pelo empregador (Artigo nº 255 do Código de Trabalho).

Apenas as faltas injustificadas constituem uma violação do dever de assiduidade. Por esse motivo e pelo estabelecido no artigo nº 351 do Código de Trabalho, podem repercutir-se no despedimento por justa causa, todas as faltas que “determinem diretamente prejuízos ou riscos graves para a empresa, ou cujo número atinja, em cada ano civil, cinco seguidas ou dez interpoladas, independentemente de prejuízo ou risco” (Artigo nº 351 do Código de Trabalho).

De acordo com Johns e Miraglia (2015), as ausências voluntárias não são passíveis de ser quantificadas e estimam que os números são bastante elevados impactando negativamente quer para as organizações como para a sociedade no seu todo. Neste sentido, cabe à GRH de implementar medidas para diminuir estes efeitos.

Por fim, as ausências voluntárias ou involuntárias têm um impacto negativo para a organização. A diferença entre as duas reside na capacidade de preparação. Há ausências (por doença, por exemplo) que não são passíveis de ser previstas – o que poderá, por vezes, ter um impacto muito maior (nem que seja por curto período) do que, às vezes, ausências de longa duração, previstas (De Luca, 2019, p.1).

#### 2.4.3. Estudos Empíricos e Principais Causas do Absentismo

Para um melhor entendimento do fenómeno Absentismo, tornou-se pertinente antes de apresentar as suas principais causas, reforçar e analisar os estudos previamente realizados por diversos autores em relação ao tema. Como se verificou nos pontos anteriores o Absentismo, se não for controlado pode trazer inferências cruciais no que diz respeito ao sucesso da organização. Além disso, é um problema que é transversal a todos os países da UE e, por isso, a Portugal.

Em 2010, o EUROFOUND realizou um estudo exploratório que analisa a ausência no trabalho por mais de três dias, bem como os custos envolvidos e as políticas instauradas para resolver o problema. No presente estudo, foram incorporados 27 membros da União Europeia e a Noruega.

De acordo com o mesmo, “as taxas médias de ausência em toda a Europa são entre 3% e 6% do tempo de trabalho. Uma estimativa razoável do custo é de cerca de 2,5%



do PIB. Há também evidências de *presenteeism* – a prática de frequentar o trabalho enquanto se está doente – embora haja uma falta geral de dados sobre a tendência. Enquanto alguns países tentam controlar os custos, outros colocam a ênfase na promoção do bem-estar".<sup>5</sup>

Analisando concretamente os resultados do estudo (apêndice 1), a taxa de Absentismo varia entre 0,8% (Itália) e 7,7% (Noruega). Portugal encontra-se na 4ª posição (6,8%). No entanto, este estudo revelou algumas limitações, nomeadamente ao cariz da duração da ausência, dado que não foi encontrado um consenso. Enquanto em países como o Reino Unido, Portugal, Noruega, etc., foram avaliadas ausências de qualquer duração, em países como Malta e Letónia só foram consideradas ausências a partir de 3 e 4 dias.

Citando agora Gimeno et al., (2014, p.867), e focando nas ausências por motivo de doença, estes autores afirmam que desde 1995 a EUROFOUND começou a integrar nos seus questionários sobre as condições de trabalho, as ausências motivadas por doenças.

Neste sentido, começou a ser realizado desde 1990, um inquérito a nível europeu sobre as condições de trabalho (EWCS), cujo principal objetivo é entender as tendências (a longo prazo) relativamente às condições de trabalho nos Estados Membros da União Europeia. O inquérito é realizado a cada cinco anos. Em 2000 foi publicado um estudo que contou com a participação de 15 países da UE.

No estudo publicado em 2000, que envolveu 15 países da União Europeia e cerca de 16 mil colaboradores, a média global do Absentismo na União Europeia por doença foi de 14,5%, variando entre 6,7% na Grécia e 24% na Finlândia (tabela 2.1).

Comparando ambos os sexos, os homens apresentaram maiores percentagens de ausência por doença. As menores percentagens de Absentismo por doença foram obtidas nos países do sul da Europa.

Portugal surge na 13ª posição, superada por vários países do Norte como a Alemanha (18,3%), os Países Baixos (20,3%) e até a Finlândia (24%). Comparando os géneros, foram os homens que apresentaram mais percentagens de ausências por doença.

---

<sup>5</sup> Tradução própria

Tabela 2.1: Absentismo por doença na UE em 2000

País	Total %	Homens (%)	Mulheres (%)
Alemanha	18,3	21,1	15
Áustria	16	20,4	12,1
Bélgica	15,6	15,4	15,8
Dinamarca	12,4	12,9	12
Espanha	11,8	13,5	8,6
Finlândia	24	22	25,7
França	14,3	15,4	12,9
Grécia	6,7	8,9	3,5
Irlanda	8,3	9,2	7,3
Itália	8,5	9,9	6,4
Luxemburgo	17,4	21,4	11,1
Países Baixos	20,3	21,8	18,9
Portugal	8,4	10,1	6,8
Reino Unido	11,7	13,3	10
Suécia	17	14,9	18,8

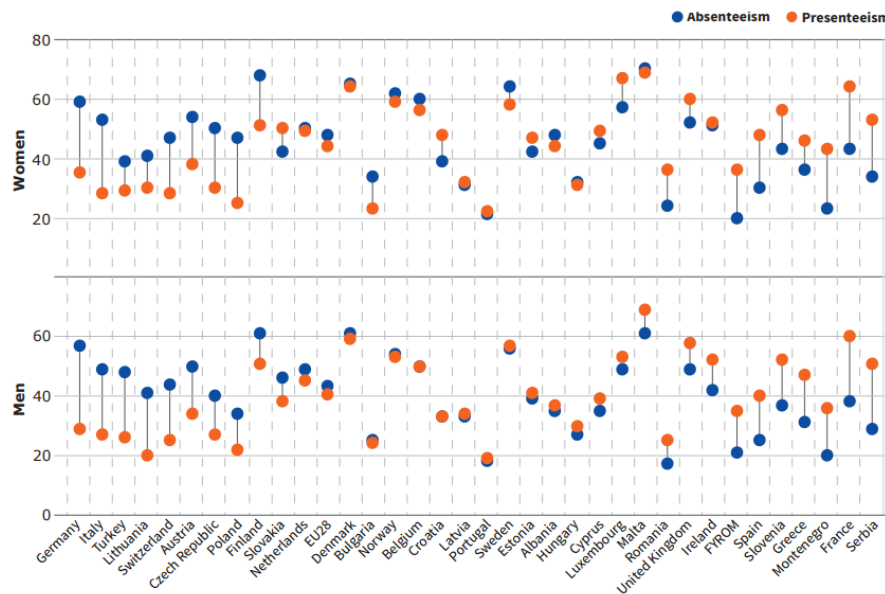
Fonte: Adaptado de Gimeno et al. (2004, p.868)

No entanto, estes autores alertam que vários fatores (como a legislação, contratos coletivos de trabalho, especificações relativas à remuneração do Absentismo por doença e o grau de facilidade de acesso à obtenção de atestado médico) podem conduzir a uma distorção dos resultados obtidos.

Apesar de tudo, este relatório foi constituído como extremamente importante no que concerne o estudo do Absentismo por doença na UE. Embora vários estudos já tivessem surgido, poucos eram aqueles que os dados eram fidedignos bem como quase nenhum faziam comparações internacionais – especialmente devido à disponibilidade de dados comparáveis e seguros (Gimeno et al., 2004, p. 867).

Já em 2016, o Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho voltou a ser elaborado e, segundo o relatório, 28% dos inquiridos faltaram ao trabalho (no ano anterior), cinco ou mais dias por motivo de doença – figura 2.3 (EUROFOUND, 2017).

Figura 2.3: Ausências por doença e “*preseenteism*” por País e Género



Fonte: Eurofound, 2017

De acordo com o relatório, dos 28% que estiveram pelo menos 5 dias ausentes por doença, 30% foram mulheres e 27% homens. Além disso, é constatado que existe uma diferença de idades considerável entre os grupos: 25% dos trabalhadores tem menos de 35 anos contra os 28% dos trabalhadores entre os 35 e 49 anos. Por fim, 32% dos inquiridos tem mais de 50 anos.

Assim, é possível de se tirar várias ilações relativamente aos estudos anteriores feitos pela mesma instituição: em estudos anteriores os homens apresentavam valores mais elevados de Absentismo em relação às mulheres, o que não acontece neste estudo.

Por fim, é também constatado que os valores mais baixos de Absentismo, em relação à idade, se situam nos escalões etários inferiores.

Concretamente, relativamente ao Absentismo por motivo de doença, de acordo com uma notícia publicada em 2008 pelo Jornal de Negócios<sup>6</sup>, “Portugal é o país da Europa com a mais elevada taxa de Absentismo por doença. Cada trabalhador falta, em média, 11,9 dias por ano, quando a média da Europa do Sul é de 7,6 dias e a média europeia atinge os 7,4 dias” (Jornal de Negócios, 2008)

Assim, relativamente a Portugal, começo por apresentar a taxa de absentismo por setor de atividade, tendo em conta os dados dos Balanços Sociais do Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social.

<sup>6</sup> Empresas portuguesas lideram taxa de Absentismo - Empresas - Jornal de Negócios (jornaldenegocios.pt)

Estes dados vão desde 1999 até 2007 e estão expressos na seguinte tabela:

Tabela 2.2: Taxa de absentismo, por atividade económica entre 1997 - 2007

Setor de atividade	Anos								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
A- Agric., Prod. Animal, Caça E Silvicultura	6,90	8,4	13,9	9,2	9,5	9,2	8,4	7,6	10,7
B- Pesca	7,40	8,3	7,8	5,8	7,3	6,4	7,1	6,5	8,9
C- Indústrias Extractivas	8,30	8,4	8,2	6,6	7,4	6,3	5,3	5,2	4,9
D- Indústrias Transformadoras	8,80	9,4	9,6	9,7	8,6	8,2	8,3	7,9	7,6
E - Distr. De Electric. , Gás E Água	6,30	6,7	7,3	6,8	7,1	6,7	5,5	4,9	4,9
F- Construção	5,80	6,5	5,9	6,2	5,5	5,4	5,4	5,8	5,3
G - Com. Grosso E A Retalho; Rep.Veíc. E Bens - Uso Pessoal	6,50	5,7	6,1	6,3	6	5,9	5,9	6,5	6,4
H - Alojamento E Restauração	10,70	7,1	7,3	6,2	8,2	8,7	9	10,3	8,8
I- Transportes, Armazenagem E Comunicações	9,70	7,4	6,9	6,8	6,9	6,5	7	6,1	6,3
J- Actividades Financeiras	3,70	4,2	4,5	4,6	4,4	4,5	4	4,2	3,8
K- Actividades Imobiliárias, Alugueres E Serviços Prestados Às Empresas	6,30	6,3	6,7	4,6	5,4	6,1	7,4	5,9	7
L- Educação	5,40	7,2	4,1	5,3	3,5	4,9	4,8	4,9	5,4
M- Saúde E Acção Social	8,30	8,1	7,1	7,6	8	7,6	7,8	8,3	10,2
N - Outras Activid.Ades De Serv. Col. , Soc. E Pessoais	4,90	6,6	6,5	6,6	5,9	6,1	6,8	7,1	6,3
<b>Total</b>	<b>7,07</b>	<b>7,16</b>	<b>7,28</b>	<b>6,59</b>	<b>6,69</b>	<b>6,61</b>	<b>6,62</b>	<b>6,51</b>	<b>6,89</b>

Fonte: Adaptado de Patinha (2012)

Como se observa na tabela 2, a taxa de Absentismo tem-se mantido constante e estável com uma tendência, embora pequena, decrescente. Relativamente à análise por setor de atividade, a agricultura, produção animal, caça e a silvicultura apresentam a média de taxa de Absentismo mais elevada (cerca de 9.31%), seguida das indústrias transformadoras. O Balanço Social apenas abrangeu empresas com mais de 100 trabalhadores e excluiu a administração pública.

Como foi verificado os vários estudos demonstrados ao longo do presente relatório demonstram que o Absentismo é algo transversal aos países da União Europeia. Mas quais são os principais motivos do mesmo?

De acordo com Gellatly e Luchak (1998), entender as principais causas do Absentismo tem sido de difícil investigação para os investigadores (ex. Johns, 1997; Martocchio & Harisson, 1993; Rhodes & Steers, 1990). Johns e Miraglia (2015), afirmam que parte do problema reflete-se no facto dos investigadores ao longo do tempo, concentrarem no

Absentismo apenas as questões relacionadas com o comportamento individual dos trabalhadores.

Johns (1997), citado em Gellatly e Luchak, (1998, p.1086), afirma que a tendência mais recente na investigação é ver a ausência no seu contexto social-comportamental e estudar assim os efeitos dos grupos organizacionais e dos fatores organizacionais em padrões de ausência individuais.<sup>7</sup>

Autores como Peiró et al., (2008, p. 36) afirmam que as causas do Absentismo estão frequentemente ligadas às condições psicossociais do trabalho (como a falta de descritivos de funções que avaliem as competências definidas para cada tarefa, ao baixo nível de decisão, à insegurança, ao assédio e aos comportamentos violentos).

Já Beven e Hayday (1998), analisaram vários estudos, agrupando os principais motivos encontrados. Na figura 2.4, vão ser apresentados os dados apurados pelos mesmos.

Figura 2.4: Causas de Ausência

<b>Fatores de Saúde e Estilo de Vida</b>  Doença Natural/Estado de Saúde Precário Tabagismo Uso excessivo de álcool Falta de exercício Obesidade	<b>Fatores relacionados com o local de trabalho</b>  Padrões de trabalho Saúde e Segurança no trabalho Tempos de viagem Horas excessivas
<b>Fatores de Atitude e Stress</b>  Satisfação no trabalho Satisfação na carreira Intenção de saída Comprometimento com a organização Stress “Cultura” absentista	<b>Fatores domésticos e de parentesco</b>  Sexo Número de filhos abaixo dos 16 anos Falta de flexibilidades no trabalho

Fonte: Beven e Hayday (1998, p.3)

Analisando a figura 2.4, os autores Beven e Hayday (1998), dividiram as causas de ausências em quatro grupos, sendo eles os fatores de saúde e estilo de vida, os relacionados com o ambiente de trabalho, os de atitude e *stress* e, por fim, os domésticos e de parentesco.

---

<sup>7</sup> Tradução própria

Relativamente aos fatores de saúde e estilo de vida, as principais causas de ausência são: doença natural/estado de saúde precário, hábitos tabagísticos, consumo excessivo de álcool, falta de exercício e obesidade.

No que concerne aos fatores relacionados com o ambiente de trabalho os padrões de trabalho, as preocupações com saúde e segurança, os tempos de viagem casa-trabalho e as horas excessivas podem refletir-se na percentagem de ausências pelos trabalhadores.

Nos fatores de atitude e *stress*, as principais causas são a satisfação no trabalho, a satisfação de carreira, a intenção de sair, o compromisso com a organização, o *stress* e, por fim, a “cultura” de Absentismo.

Por fim, nos fatores domésticos e de parentesco, o género, ter crianças com menos de 16 anos e a falta de horários flexíveis podem ser a causa de ausência.

De acordo com Patinha (2012), alguns autores (p.e., Graça, 1999; Guimarães, 2003) entendem que existe uma discrepância entre as características individuais e organizacionais.

Segundo Graça (1999), citado por Patinha (2012), é normal que surjam problemas de saúde quando existe ausência de motivação, satisfação, competências técnicas e relacionais derivadas da falta de capacidade de resposta do trabalhador.

Do mesmo modo, Guimarães (2003), citado por Patinha (2012) afirma que os fatores que podem contribuir para o Absentismo excessivo são as discrepâncias existentes entre as exigências do trabalho e a capacidade de resposta do colaborador.

Já Peiró et al., (2008, p.35) indiciam que “os comportamentos absentistas podem aparecer quando se corta o contrato psicológico com a organização” e, por sua vez, deixa de haver compromisso organizacional.

Para além dos fatores individuais, o Absentismo pode resultar de fatores de cariz organizacional. Cunha et al. (2010) compreende que os fatores organizacionais derivam de variáveis relacionadas com: os sistemas sociais vigentes (da segurança social ou da ADSE, por exemplo), as relações interpessoais (com chefias diretas, sobretudo) e a cultura organizacional. Por isso, e neste contexto, a motivação para se apresentar no local de trabalho pode ser extremamente afetada pelas práticas organizacionais (como, por exemplo, as punições face ao Absentismo).

Concretamente, estes autores afirmam que todas as práticas que propiciem o bem-estar do indivíduo (integração, formação, motivação, representatividade, gestão de carreiras, etc.) poderá conduzir a um menor Absentismo. Do mesmo modo, caso a tendência for

inversa (falta de promoções, tarefas repetitivas, falta de formação, etc.) poderá conduzir a um aumento significativo do fenómeno.

Não obstante, para além dos fatores explicativos do Absentismo anteriormente expressos, podem ainda existir causas de cariz social em que a decisão de se ausentar do trabalho, e, sobretudo de voltar ao mesmo depois da ausência, depende da perceção da barreira da reintegração (Cunha et al., 2010).

Peiró et al., (2008), consideram que a relação entre os fatores e os comportamentos de ausência dos colaboradores não são diretas nem lineares.

É, neste sentido, que surgem vários modelos teóricos cujo objetivo principal é explicar o fenómeno do Absentismo. Um dos modelos mais utilizados na literatura é o de Steers e Rhodes (1978). De acordo com Brooke (2014), este modelo desenvolvido por Steers e Rhodes representa um marco importante na investigação do Absentismo. O modelo foi elaborado tendo em conta 104 estudos empíricos (Steers e Rhodes, 1978, p.391). Estes autores afirmam que, e de acordo com a literatura, a comparência no local de trabalho é diretamente influenciada por dois fatores: a motivação para estar presente e a capacidade para ir trabalhar.

Este modelo procura analisar de forma sistémica que influências podem interferir no comportamento do colaborador relativamente ao facto de este estar presente ou faltar ao trabalho (ver figura 2.4).

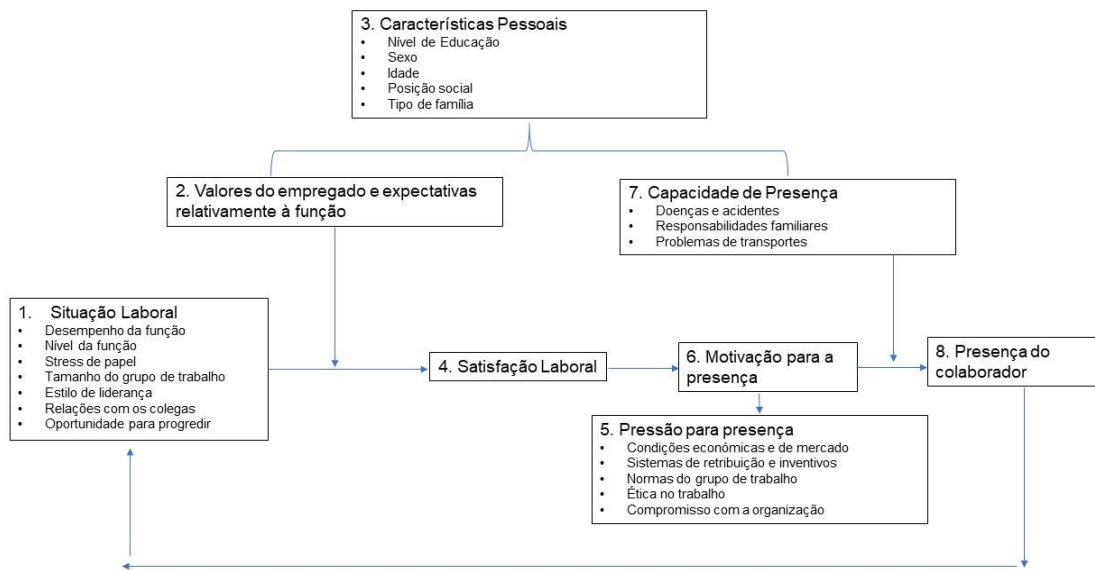
Steers e Rhodes (1978), criticam os princípios que, até àquela data dominavam a literatura sobre o Absentismo. Por um lado, põem em causa a premissa que julga que o Absentismo é meramente fruto da insatisfação dos colaboradores, por outro lado, interrogam-se sobre o comportamento de ausência do colaborador por ser simplesmente constatada como única e exclusivamente da sua livre escolha.

Neste sentido, os autores creem que a motivação de presença é amplamente influenciada por dois fatores a: satisfação com a situação de trabalho e pelas várias pressões internas e externas ir trabalhar.

Desta forma, o modelo tenta explicar tanto o Absentismo voluntário como o Absentismo involuntário. Além disso, o modelo argumenta contra afirmações anteriores de que o Absentismo é principalmente causado pela insatisfação do trabalho e que o Absentismo e o volume de negócios partilham raízes comuns.

Posto isto, apresento na figura 2.5 o Modelo de Steers e Rhodes (1978).

Figura 2.5: Modelo de Steers e Rhodes



Fonte: Adaptado de Steers e Rhodes (1978, p. 393)

Como se observa na figura 2.5, fazem parte da situação laboral as seguintes variáveis: desenho da função; o nível da função; *stress* associado ao papel; tamanho do grupo de trabalho; o estilo de liderança; as relações com os colegas; e as oportunidades de progressão na carreira. As principais conclusões retiradas por Steers e Rhodes (1978), relativamente ao desenho da função, compreendem que o enriquecimento das funções está diretamente relacionado com o Absentismo – os estudos que foram realizados pelos dois autores apontam que ao enriquecer a função, vai cultivar o desafio e a responsabilidade do colaborador, o que conduzirá a atitudes mais assertivas em relação ao desempenho da função.

No que concerne ao nível da função, apesar de alguns estudos apontarem que o nível hierárquico influencia a satisfação da função – e, conseqüentemente, a presença no local do trabalho – os autores chamam a atenção para a interpretação destes resultados.

Em relação ao *stress* do desempenho do papel, os autores afirmam ser uma variável importante na explicação do Absentismo do trabalhador. Através dos estudos elaborados por outros autores (ex. Hedger, 1973), foram encontradas taxas de Absentismo mais altas nas funções que são geralmente caracterizadas como *stressantes*.

No que diz respeito ao tamanho do grupo, a investigação geral evidenciada pelos autores salienta que quanto maior for o tamanho do grupo, mais comportamentos absentistas existem (sobretudo devido a uma menor coesão, a uma maior



especialização das tarefas e a uma comunicação mais deficitária). No entanto, os autores alertam que alguns estudos não apoiam esta tendência.

Relativamente ao estilo de liderança, os autores concluem que dos dez estudos efetuados, apenas dois encontraram uma relação entre o estilo de liderança e o Absentismo. Neste sentido e com a literatura analisada, os autores sugerem que esta variável tem maior implicação nas reações afetivas do que no Absentismo propriamente dito.

No que respeita o relacionamento com os colegas, Vroom (1964), citado por Steers e Rhodes (1978), afirma que existe uma relação indireta entre as duas variáveis, enquanto existem bastantes estudos que encontram relações fortes entre o relacionamento com os colegas e a satisfação no trabalho. Neste sentido, a relação é indireta, pois, caso haja um bom ambiente entre os colegas, a satisfação será maior, logo os comportamentos absentistas diminuirão.

Por fim, no que concerne às oportunidades de progressão na carreira, os estudos realçam que a promoção na carreira influencia a situação laboral. Os autores referem, no entanto, que não há dados suficientemente sustentáveis para relacionar estas duas variáveis. Apesar disso, consideraram importante incluir este fator, visto que está estritamente relacionado com a satisfação no local do trabalho (que, como já vimos, influencia os comportamentos absentistas).

Como foi perceptível, embora a situação laboral influenciar significativamente a motivação para a presença, outros fatores foram identificados como importantes.

Neste sentido, de seguida serão apresentadas as variáveis visíveis no ponto 5 da figura 2.5 – pressões para estar presente (que se revelam com a segunda maior influência na motivação para estar presente).

No que concerne as condições económicas e de mercado, Steers e Rhodes concluíram que quando se verifica uma taxa de desemprego mais elevada numa determinada região, a tendência de comportamentos absentistas é mais pequena, dado que as pessoas ficam com medo de perder o emprego. Por outro lado, quando algum colaborador sabe que vai ser despedido, verifica-se um aumento no Absentismo.

Relativamente ao sistema de retribuição e incentivos os autores afirmam que as investigações feitas até à data revelaram resultados mistos, logo é difícil retirar ilações firmes acerca da remuneração e do Absentismo.

No que concerne as normas do grupo de trabalho e com base na investigação desenvolvida, os autores alertam para a importância da coesão de um grupo de trabalho

em que o colaborador se sente parte integrante, contribuindo assim com o seu esforço para o trabalho realizado. No entanto, pode ter o sentido inverso caso as normas do grupo sejam absentistas.

Por fim, relativamente à ética no trabalho e ao compromisso organizacional, os estudos revelaram que ambas as variáveis são determinantes na motivação para a presença. Os autores referem que isto acontece sempre que o colaborador se sente útil e parte integrante da organização o que fará que os seus objetivos sejam alcançados, estando assim mais motivado para estar presente.

De seguida, será abordada resumidamente as características pessoais que poderão influenciar a capacidade para estar presente. A principal crítica dos autores em relação à literatura do Absentismo laboral é que esta não faz uma distinção clara entre o Absentismo voluntário e involuntário.

Autores como Herman (1975), citado por Steers e Rhodes (1978, p.400), referem que muitas vezes os indivíduos podem não ter escolha ao ter de se ausentar devido a fatores alheios à sua vontade, mesmo tempo uma elevada motivação para a presença.

Fatores como acidentes de trabalho, responsabilidades familiares, problemas nos transportes são identificados por Steers e Rhodes como possíveis obstáculos à presença. Steers e Rhodes (1978, p.401) consomem que “a revisão da literatura à cerca do Absentismo laboral revela uma multiplicidade de influências na decisão e capacidade de ir para o trabalho”.<sup>8</sup>

Apesar da apresentação minuciosa do modelo e sendo a literatura disponível (em grande parte) consistente com o modelo, não é o suficiente para validá-lo. Daí, o modelo é proposto serve meramente para “estimular e orientar mais esforços sistemáticos para estudar o comportamento de assiduidade” (Steers e Rhodes, 1978, p. 392).

Em suma, são vários os fatores que podem propiciar ao Absentismo nas organizações. Cabe a cada organização delinear práticas e ações que combatam esta problemática que pode trazer altas implicações não só para as organizações como para a sociedade em geral.

---

<sup>8</sup> Tradução própria

## 2.5. O Absentismo numa perspetiva de gestão

### 2.5.1. O cálculo e os custos do Absentismo

De acordo com a bibliografia acima apresentada e sendo que o Absentismo é, efetivamente, um problema que as empresas no seu geral enfrentam, estas têm tentado encontrar soluções para reduzir os custos do mesmo, através de uma modernização progressiva. A procura eminente de novos modelos de gestão que ajudem a acompanhar as mudanças voláteis dos mercados assegurando a sustentabilidade das empresas provoca a aparição de novos moldes e paradigmas, obrigando os gestores de recursos humanos a conferir especial prudência no que diz à problemática do Absentismo.

Além disso, Beven e Hayday (1998, p.2) afirmam que antigamente, o controlo do Absentismo era associado a um termo negativo insinuando que se não fosse a intervenção da gestão, a “*non attendance*” seria generalizada. No entanto, os autores consideram que há uma mudança em relação à abordagem mais punitiva do “controlo de ausências” em favor de “estratégias de gestão” que visam proporcionar um ambiente de trabalho que maximize e motive a presença dos colaboradores.

Mas, não basta só medir. É necessário que os dados recolhidos sejam analisados para posteriormente serem incorporados em programas de melhora contínua. No entanto, e de acordo com a revisão bibliográfica feita, não existe uma maneira única de quantificar o Absentismo, visto que a fórmula utilizada depende da opção metodológica levada a cabo. Graça (2002), afirma que o Gabinete de Estratégia e Planeamento do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social tem utilizado várias fórmulas para cálculo dos custos do Absentismo. A primeira fórmula necessita apenas de conhecer o total de horas de ausência e o potencial máximo anual. Relativamente à segunda fórmula, exige o conhecimento das horas efetivamente trabalhadas.

1º Fórmula:  $TA = \text{Total de Horas de Ausência (THA)} / \text{Potencial Máximo Anual (PMA)} \times 100$

2º Fórmula:  $TA = \text{Total de Horas de Ausência (THA)} / \text{PTotal de Horas Efetivamente Trabalhadas (THET)} \times 100$

O PMA (Potencial Máximo Anual) diz respeito ao número de horas de trabalho de uma organização por ano, após serem subtraídos os feriados, fins de semana e férias.

O THET (Total de Horas efetivamente trabalhadas) corresponde ao número de horas depois de adicionar ao PMA se adicionar o THTS (Total de horas de trabalho suplementar) e de se deduzir as horas não trabalhadas por Absentismo (THA) quer por

inatividade temporária (THIT). O THIT representa o conjunto de ausências do trabalhador durante o período normal de trabalho, independentemente do motivo de ausência.

No entanto, é necessária uma homogeneidade da fórmula de cálculo. Tendo em atenção as práticas mais utilizadas sugere-se que se aplique a seguinte fórmula para o cálculo do Absentismo:

$$\text{Taxa de Absentismo} = \frac{(\text{N}^\circ \text{ de Horas de Ausência} / \text{Total Anual de Horas trabalháveis}) \times 100}{100}$$

Sendo que a taxa anual de horas trabalháveis (TAHT):

$$\text{TAHT} = \frac{[\text{Total trabalhadores} \times \text{n}^\circ \text{ horas de trabalho por dia} \times \text{n}^\circ \text{ dias de trabalho por ano}] \times 100}{100}$$

Em que, n<sup>o</sup> de dias de trabalho por ano:

$$\text{N}^\circ \text{ dias trabalho por ano} = (52 \text{ semanas} \times 5 \text{ dias úteis}) - (\text{feriados e férias})$$

O autor argumenta ainda que o Absentismo deverá ser dividido em dois grandes grupos: ausências por motivo de doença natural/profissional e relativas a acidentes de trabalho (aceites, por conseguinte, pela organização, pela Segurança Social (SS) e pelas Seguradoras) e as outras ausências que não se enquadrem no primeiro grupo (nomeadamente licenças de maternidade ou paternidade, assistência inadiável, etc.).

Além disso, alerta ainda que ausências como licença de maternidade, férias ou outras previstas no normativo legal e contratual, só entram no cálculo global e nunca no Absentismo específico (Graça, 2002).

Após analisados os resultados relativos às ausências e quando estas ultrapassam os limites considerados “normais” existe um problema para a organização. É neste sentido que os RH se constituem como essenciais para o sucesso da organização, dado que se as taxas de Absentismo forem altas, torna-se difícil atingir os objetivos estratégicos previamente definidos. Por sua vez, os RH tornam-se cruciais no combate ao Absentismo exacerbado, propondo soluções para o diminuir.

Voltando novamente ao estudo realizado pela EUROFOUND em 2010 sobre o Absentismo, analisaremos os custos apurados, por país, nos 27 países tidos em conta. Concretamente, refere o relatório que os custos indiretos e diretos do Absentismo são vários e bastante dispendiosos (ver apêndice 2). A título de exemplo, na Áustria, os

custos relativos à segurança social<sup>9</sup> por ano, constituíram-se como 2,2% do PIB do país. Os custos diretos e indiretos por colaborador (e por ano) estimaram-se em 6 biliões. Já na Bélgica, relativamente aos custos diretos e indiretos<sup>10</sup> por colaborador e por ano, estimaram-se em 10.5 biliões.

Para Tomás (2016), citado por Tiago (2018), muitas organizações misturam as faltas injustificadas com outras faltas cujo controlo é mais difícil (como as licenças parentais).

No entanto, apesar de todas as faltas originarem custos e perdas de rendimentos para a organização, há que fazer uma divisão entre as diversas ausências, pois existem as que não são passíveis de ser previstas – que são mais graves para a organização (Mitchell e Bates, 2011, p.93).

Para Peiró et al. (2008), na análise do custo do Absentismo devem constar os seguintes itens (sempre que sejam passíveis de ser quantificados): montante do seguro proporcional aos dias de baixa por motivo de doença; parte proporcional não trabalhada de férias e de pagamentos extras; as taxas de acidentes de trabalho coincidentes aos dias de licença e honorários de contingências comuns correspondentes aos dias de alta; em caso de acidente de trabalho, salário no dia do sinistro; caso a empresa complete até 100% de salário, o que corresponde ao suplemento salarial; o trabalho que deveria ter sido executado nos dias perdidos, se não houver substituição ou até que ocorra, pode ser realizado por horas extras, as quais carregam uma sobretaxa que tem de ser quantificada; os custos não salariais de quem foi substituir.

Adicionalmente aos custos anteriormente mencionados, devem ser considerados outro conjunto de fatores que, mesmo sendo de difícil quantificação, devem ser refletidos aquando o cálculo dos custos do Absentismo tais como: em caso de acidente, tempo dedicado aos acompanhantes dos feridos e a consequente perda de tempo em deslocações, consultas e tratamentos; em caso de acidente de trabalho, reparos de danos e instalações, equipamentos, materiais e pagamento de multas caso sejam aplicáveis; a perda de produtividade devido à diminuição do desempenho do trabalhador que substitui e custos adicionais do seu período de aprendizagem; consideração do menor desempenho do colaborador quando regressa; ter em conta o clima organizacional devido à desigualdade criada pela sobrecarga dos trabalhos.

---

<sup>9</sup> Os custos incluem: prestações por doença, custos de tratamento, seguro de acidentes. As pequenas empresas também recebem um subsídio. As prestações de doença são pagas pelas companhias de seguros de saúde após um período de tempo de 375,91 milhões de euros (2003). Há também outros grandes custos associados.

<sup>10</sup> Custos diretos; salário médio e custos de mão de obra indiretos; horas extraordinárias, administração

Em suma, em gestão tudo o que é previsível é (regra geral) passível de ser evitado. No entanto, e no que concerne o tema Absentismo, nem sempre esta premissa pode ser aplicada, pois em grande parte não é previsível, nem voluntário. Além disso porque a parte que poderá ser mais gerida é muito complexa e requer tempo para ser ultrapassada, nomeadamente através da inserção de planos de melhoria das condições laborais, da melhoria do clima organizacional e do reforço da motivação e satisfação no trabalho (Agapito e Sousa, 2010, p.133).

### 2.5.2. Gestão de Recursos Humanos e o Absentismo

Como referido nos pontos acima, a GRH engloba um conjunto de práticas cujo principal objetivo é auxiliar a organização a cumprir os seus objetivos estratégicos delineados. É através da introdução transversal destas práticas que os resultados obtidos pela organização poderão ser sucedidos (ou não, caso as práticas não estejam bem delineadas), uma vez que, estas podem aumentar o valor do capital humano da organização bem como o seu desenvolvimento profissional e até pessoal dos seus colaboradores (Prates, 2012 citado em Nkombo, 2018).

Como tal, a GRH é uma das principais componentes no que toca ao controle Absentismo que embora não seja passível de ser eliminado integralmente, fornece os *inputs* necessários para controlar ou até reduzir o Absentismo. Como visto anteriormente o Absentismo acarreta várias consequências que poderão por a empresa numa situação desfavorável face à sua concorrência, pois, para além de afetar a produtividade e, assim, o lucro das organizações, o Absentismo pode gerar atrasos nas entregas (e, consequentemente, clientes insatisfeitos), aumentar o trabalho dos outros colaboradores gerando insatisfação que se poderá repercutir na qualidade dos serviços que são prestados (Dallinha, 2006 citado em Nkombo, 2018).

Sendo que o Absentismo é derivado de várias causas (tanto a nível pessoal como organizacional) e algumas destas relacionadas com as práticas implementadas na organização, a GRH tem como missão gerir os colaboradores para que estas sejam potenciadoras do sucesso e competitividade da organização. Assim, cabe-lhe detetar erros e falhas bem como desenhar possíveis melhorias.

Em suma, é então necessário proceder à avaliação das práticas e técnicas implementadas na organização e se estas geram efeitos nos comportamentos dos indivíduos.

Apesar de serem muitos os fatores que influenciam o Absentismo, e muitos deles impossíveis de controlar, a GRH tem um papel preponderante na redução do mesmo,

na medida em que se as práticas não forem geridas adequadamente e segundo as necessidades das organizações e dos indivíduos podem gerar resultados negativos que acabam por influenciar os comportamentos dos indivíduos e, assim, afetar a cultura organizacional levando ao descontentamento e, por conseguinte, levar os colaboradores a ausentarem-se do seu local de trabalho.

Por fim, as ausências geram custos avultados para as organizações o que faz com que a GRH tenha de ter um papel fundamental no que toca ao desenvolvimento de medidas e estratégias que motivem os seus colaboradores a sentirem-se integrados e comprometidos com a empresa.

### 3. DIAGNÓSTICO DA ORGANIZAÇÃO E DA PROBLEMÁTICA

#### 3.1. Apresentação do Grupo Salvador Caetano

O Grupo Salvador Caetano é uma organização que, desde a sua fundação (em 1946) tem uma visão empreendedora, tornando-se numa empresa sólida, repercutindo-se no crescimento do seu negócio para outras áreas de atuação. A título de exemplo, hoje em dia, o Grupo Salvador Caetano está distribuído por três continentes (Europa, África e América Latina) agregando mais de 100 empresas (contando, assim, com cerca de 7.000 mil colaboradores) estabelecidas nesses mesmos continentes. As suas áreas de negócios são a Indústria, Distribuição e Retalho Automóvel e Serviços.

##### 3.1.1. Caracterização da organização em estudo – A CaetanoBus

A CaetanoBus é considerada a maior fabricante de carroçarias e autocarros em Portugal. Por sua vez, a maioria dos seus produtos destinam-se à exportação e estão ao serviço de operadores de transporte distribuídos mundialmente.

Assim, é uma empresa que usa a tecnologia, a inovação e o *design* para alcançar uma vantagem competitiva em relação à sua concorrência. Neste sentido, a sua principal área de negócio é a fabricação e produção autocarros e carroçarias montadas em chassis de várias marcas e com diferentes especificações para serviços de transporte urbano, turístico, aeroportuário e miniautocarro, bem como outros produtos, com soluções diferenciadoras para nichos de mercado.

A CaetanoBus conta ainda com diversas parcerias, nomeadamente: Mercedes-Benz, Toyota, Iveco, Volvo, Scania e Man.

##### 3.1.2. Estrutura organizacional

Hoje em dia as organizações têm de ser geridas num ambiente completamente competitivo que está em constante mudança. Portanto, as organizações têm que ser programadas de modo que as capacidades dos seus colaboradores possam ser usadas para que a organização os seus objetivos estratégicos (Shahabadi et al., 2014, p.96).

Na literatura, a estrutura de uma organização é popularmente definida como "a soma total das formas em que o trabalho é dividido, através de tarefas distintas, e como a sua coordenação é alcançada entre essas tarefas" (Mintzberg, 1983, citado por Steiger, 2013).



De acordo com Mintzberg (1983), citado por Steiger (2013), as estruturas organizacionais são compostas pelos seguintes elementos básicos: o trabalho, as tarefas e a coordenação.

Os principais tipos de estruturas originais de Mintzberg são: a estrutura simples, estrutura funcional, estrutura multidivisional, estrutura linear.

No que toca à estrutura organizacional da CaetanoBus, esta é caracterizada por uma estrutura multidivisional. Estas estruturas compreendem uma divisão entre departamentos e setores, onde cada departamento é responsável pelas suas atividades, passando, posteriormente, pela supervisão da chefia/diretor. No entanto, as tomadas de decisões advêm do topo da organização. Por sua vez, a Caetano Bus é bastante estruturada e baseada numa separação entre os administradores, diretores, chefias e colaboradores cujas altas decisões estão a cargo dos administradores.

Como consta no organograma (ver anexo 1), este é composto por um presidente de administração e o seu comité executivo. Nos patamares abaixo constam os seus diretores de departamentos. Ainda que não seja passível de ver na figura, nos patamares abaixo estão ainda as chefias e chefias intermédias bem como os restantes colaboradores.

É de salientar que o departamento de Recursos Humanos é dirigido pela Toyota Caetano Portugal, servindo esta como um serviço complementar às empresas do Grupo, nomeadamente à CBUS. Neste sentido, a CBUS não tem um departamento próprio de Recursos Humanos (apenas detém uma pessoa ao qual a sua categoria profissional é designada de *Business Partner*<sup>11</sup> cuja sua função é estar mais “próxima” da empresa), pelo que é a unidade onde a estagiária está inserida – DPC (Departamento de Pessoas e Comunicação) que trata de todas as questões relacionadas com os RH, nomeadamente o *Payroll* (que engloba, por sua vez, a Gestão de tempos – Absentismo).

### 3.1.3. Missão, visão e valores.

O presente relatório de estágio foca, essencialmente, o seu estudo numa das empresas do grupo: A CaetanoBus.

De acordo com o *website* da empresa, a missão da empresa é trabalhar “para proporcionar aos nossos Clientes soluções mais seguras e sustentáveis, através de produtos diferenciadores.”

---

<sup>11</sup> Os *Business Partners* têm como principal função servir como pontas de RH auxiliando as direções nas questões relacionadas com os Recursos Humanos. No entanto, a sua função é meramente de interligação, pelo que quem resolve efetivamente os problemas relacionados com o *Payroll* é a DPC.

Relativamente à visão, estes assumem que: as suas “pessoas, em colaboração com os nossos Clientes e Parceiros, trabalham para desenvolver soluções inovadoras para que seja possível encontrar um e.Caetano e um e.Cobus em todo o mundo. A nossa motivação é liderar o mercado pela experiência, pela tecnologia e com uma enorme paixão por aquilo que fazemos.”

No que concerne aos valores da CBUS, estes assentam nos seguintes postulados: “no que somos e no que desejamos ser, na história construída por Salvador Caetano e no futuro que sonhamos:

*Com tolerância...respeito*

*rigor...cooperação*

*tradição...inovação*

*qualidade e...sempre orientados para o nosso cliente.”*

#### 4. METODOLOGIA, ATIVIDADES DESENVOLVIDAS E CONTRIBUTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

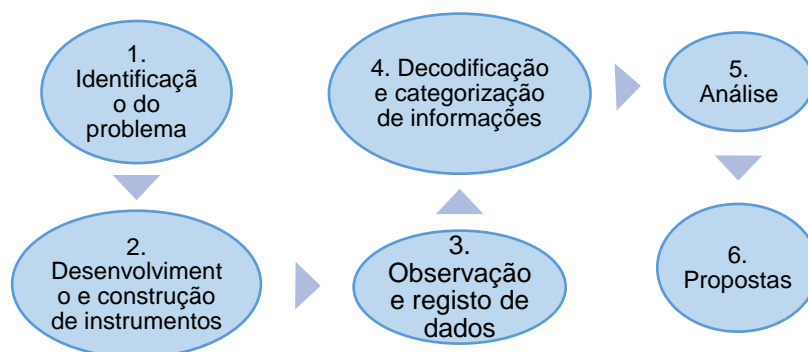
O presente capítulo dedica-se à descrição da metodologia utilizada para responder aos objetivos propostos, à apresentação das atividades desenvolvidas e aos contributos dados à organização.

A metodologia compreende os passos e as etapas a adotar na pesquisa, onde se identificam e descrevem as opções metodológicas e as técnicas de recolha e de análise das informações extraídas. Neste sentido a metodologia incorpora todos os elementos que auxiliam a conceder à investigação uma direção, sendo que o método de investigação utilizado foi o descritivo. Este método assenta em estratégias de pesquisa que observa e descreve comportamentos bem como identifica que fatores possam estar relacionados com o fenómeno que se estuda (Freixo, 2013).

A análise descritiva é um dos principais métodos qualitativos utilizados em pesquisas cujo objetivo é avaliar as características de uma determinada população/amostra ou situação. Tal como o nome indica, a pesquisa descritiva procura descrever o estado/comportamento de várias variáveis. Assim, o principal objetivo deste método é obter dados precisos que possam ser aplicados em médias e cálculos estatísticos que possam refletir em determinadas tendências (Freixo, 2013).

As principais características deste método são: obtenção de dados muito precisos sobre o objeto de estudo; implica uma observação minuciosa e um registo fiel do que foi observado; não se baseia em generalizações ou projeções; acarreta diferentes técnicas e instrumentos para coleta de dados, nomeadamente: entrevistas, pesquisas, documentação, etc. Posto isto, as principais etapas da pesquisa estão expressas na seguinte figura:

Figura 4.1: Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Esta metodologia apresenta algumas vantagens sendo elas a possibilidade de interligação entre dados quantitativos como qualitativos, permitindo assim uma visão holística dos tópicos de pesquisa, promove que a análise se desenvolva no ambiente natural do entrevistado, o que garante que a coleta de dados é honesta e com qualidade e, normalmente, o tamanho da amostra é grande e de fácil acesso, bem como pouco dispendiosa. Além disso, auxilia na tomada de decisão (Freixo, 2013).

No entanto, apresenta também algumas desvantagens. Uma delas pode estar relacionada com as respostas dos entrevistados – que podem não corresponder inteiramente à verdade. Podem haver também possíveis desvios caso o pesquisador tenha alguma tendência em relação ao assunto a ser investigado. Por fim, sendo que a amostra é aleatória, torna-se difícil validar se a amostra se trata de uma representação exata de toda a população (Freixo, 2013).

Posto isto, o presente estudo, em termos metodológicos assentou no desenvolvimento de um estudo transversal com uma componente quantitativa e outra qualitativa. Optou-se por combinar as utilidades do método quantitativo, recorrendo à análise estatística dos dados, com a valência qualitativa, suportada por entrevistas individuais semiestruturadas de perguntas abertas.

A pesquisa desenvolveu-se em 4 etapas. Na primeira etapa, foram identificados os fundamentos teóricos que, com base na revisão da literatura, serviram como suporte à investigação relativamente aos conceitos de Gestão de Recursos Humanos e Absentismo. Foi ainda recolhida informação tendo em conta a perspetiva que a Gestão tem para a problemática, ilustrando como se calcula, os custos e qual a correlação existente entre o Absentismo e as Práticas de GRH.

Na segunda etapa, procedeu-se à caracterização da organização, bem como dos seus recursos humanos. Foram ainda angariados os dados necessários para alcançar o objetivo proposto. Foi considerado, no estudo quantitativo, todos os colaboradores que desde 1 de janeiro de 2018 a 31 de dezembro de 2020 ainda estavam ativos.

Na terceira etapa procedeu-se à análise dos dados angariados. Foram ainda realizadas duas entrevistas semiestruturadas para complementar a investigação. Após todos os dados apurados, procedeu-se ao tratamento dos mesmos e da informação obtida na entrevista. Ainda nesta etapa, foram descritas todas as atividades realizadas na organização, bem como as contribuições para a mesma.

Por fim, na quarta, foi realizada uma reflexão e autoavaliação do trabalho desenvolvido.

## **4.1. Abordagem Metodológica**

### **4.1.1. Objetivos do estudo**

Hoje em dia, e cada vez mais, o capital humano tem vindo a ter uma importância crescente no seio de uma empresa. Vários estudos apontam que uma organização não sobrevive, dando apenas atenção à criatividade e inovação, mas também depende dos seus colaboradores.

Com uma elevada taxa de Absentismo, os custos são, muitas vezes, elevados. Ao serem elevados, as organizações não conseguem resistir. É neste sentido que se tornou pertinente analisar as práticas de Gestão de Recursos Humanos em vigor e o Absentismo.

A nível académico, este estudo terá uma importância acentuada, na medida em que possa sustentar a compreensão das práticas de gestão de recursos humanos e do Absentismo, apontando medidas que possam apoiar na diminuição destas problemáticas, melhorando, consequentemente, a competitividade organizacional.

Por outro lado, espera-se também que auxilie a empresa a combater o elevado Absentismo que foi verificado no período em análise.

Assim, o objetivo geral do presente estudo é proceder à caracterização e análise da relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Absentismo na CaetanoBus entre 2018 e 2020. Desdobrando o objetivo geral, em termos específicos pretende-se:

- Caracterizar a empresa em estudo;
- Caracterizar o Absentismo na CaetanoBus no período em estudo, tendo como foco a categoria profissional;
- Estudar as possíveis correlações entre as características sociodemográficas dos colaboradores e as taxas de Absentismo da CBUS entre 2018 e 2020;
- Identificar quais as práticas/medidas de GRH implementadas para diminuir o Absentismo;
- Identificar e desenvolver práticas de Gestão Recursos Humanos para combater o Absentismo;

### **4.1.2. Recolha de Dados**

A disponibilização dos dados foi efetuada no dia 31 de dezembro de 2020, através da extração do sistema informativo disponível que contém todos os dados que irão ser

partilhados neste trabalho e decorreu do pedido feito ao Diretor de Recursos Humanos do Grupo Salvador Caetano.

Os dados exportados do sistema *SAP* foram convertidos em Excel e foi considerado pertinente extrair dados cujo alcance temporal é de três anos (2018, 2019 e 2020). Todos os dados exportados foram feitos de forma anónima, sendo que só o nº do colaborador é que esteve presente. Para além do *software* utilizado, livros, estudos, *websites*, dissertações e revistas foram consultados para enriquecer o estudo.

Este estudo de caso abordou tanto a análise de informações quantitativas como qualitativas. De acordo com Yin (2001:134), “o objetivo primeiro do estudo de caso pode não ser uma descrição, mas uma abordagem descritiva pode ajudar a identificar as ligações causais apropriadas a serem analisadas - mesmo quantitativamente”.

#### 4.1.3. Dados Quantitativos

Os dados fornecidos foram alvo de tratamento estatístico através da utilização do programa *PSPP* e o *Microsoft Excel* 2016. As variáveis quantitativas foram categorizadas com o objetivo de poderem ser determinadas as frequências em valores absolutos e relativos. Para além disso, foram também calculadas as principais estatísticas descritivas como a média, mediana e desvio padrão.

#### 4.1.4. Dados Qualitativos

Relativamente à análise qualitativa é importante realçar a opção pela realização de entrevistas semiestruturadas. A entrevista semiestruturada, apesar de ser baseada num guião, aproxima-se mais duma conversação cujo foco são vários assuntos específicos distanciando-se de uma entrevista formal (Hill e Hill, 2008).

Neste sentido, a entrevista semiestruturada não é um sistema tão rígido como as entrevistas estruturadas pelo que a forma de perguntar e a ordem em que as questões são elaboradas variam de acordo com as características dos entrevistados (Lakatos e Marconi, 2003 citados por Tiago, 2018).

Assim, apesar de ter sido construído um guião de entrevista (apêndice 3) optou-se por dar alguma liberdade aos entrevistados para se exprimirem e justificarem livremente a sua opinião, o que numa perspetiva de valorização da informação, é relevante, mas dificulta o tratamento da informação, razão pela qual se optou pela análise individual, uma a uma (apêndice 4).

#### 4.1.5. População e Amostra

A população em estudo compreende todos os colaboradores que ainda se encontravam ativos a 31 de dezembro de 2020, no período compreendido entre 2018 a 2020. Da população geral, foram retirados os administradores, estagiários, colaboradores em regime de trabalho temporário. Neste sentido, a amostra apurada foi de 783 colaboradores, sendo que a população geral era composta por 813 colaboradores.

Assim, a amostra foi dividida por designação profissional, sendo que foram agrupadas da seguinte forma:

Quadro 4.1: Divisão da amostra por Designação Profissional

Designação profissional	Amostra
Diretores De Departamento	20
Quadro Médio (Chefes De Equipa, De Secção E Subchefes)	121
Pessoal Técnico (Técnicos De Manutenção, Controle De Qualidade, Métodos, Administrativos)	159
Pessoal Especializado (Pintores, Carpinteiros, Serralheiros, Bate Chapas, Canalizadores, Soldadores, Eletricistas, Mecânicos)	466
Assessores De Serviço (Secretários, Escriturários, Motoristas, Agente De Compras, Empregados De Limpeza)	17

Fonte: Elaboração própria

#### 4.1.6. Variáveis em Estudo

Os dados obtidos relativamente aos colaboradores da CaetanoBus, são analisados através das seguintes variáveis socioeconómicas e sociais:

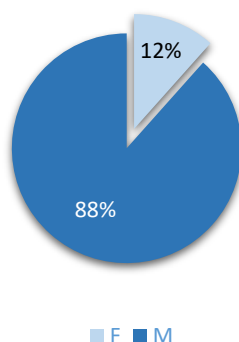
- A variável qualitativa nominal Género, tendo em consideração a divisão masculino e feminino;
- A variável qualitativa nominal Categoria Profissional, traduzindo-se nas divisões expressas na tabela 5;
- A variável quantitativa contínua Idade, tendo sido classificada nas seguintes classes: 20 a 34 anos, 35 a 49 anos, 50 a 64 anos e 65 a 69 anos;
- A variável quantitativa contínua Dias de Ausência - para ser possível cruzar esta variável, foi categorizada da seguinte forma: até 7 dias; mais de 7 dias até 40 dias; superior a 40 dias;
- A variável qualitativa nominal Habilitações, foi classificada da seguinte forma: Não sabe ler nem escrever; Ensino Básico; 12º ou equivalente; Licenciatura; Mestrado;
- A variável qualitativa nominal Vínculo Laboral, categorizada por: contrato a termo certo; contrato sem termo e contrato a termo incerto;

- A variável quantitativa antiguidade, tendo sido categorizada nas seguintes classes: <1ano; 1 aos 5 anos; 6 aos 15 anos e >15 anos;
- A variável qualitativa nominal Estado Civil, classificada em colaboradores solteiros, casados, união de facto, viúvos e divorciados;
- Por último, a variável quantitativa Vencimento, classificada através das seguintes classes: <800€; >= 800€ a <1000€; >=1000€ a <2000€; e >2000€;

#### 4.1.7. Caracterização dos Recursos Humanos

Para a caracterização dos Recursos Humanos recorreu-se à extração dos colaboradores, ainda ativos<sup>12</sup>, em *SAP* – sistema de processamento salarial utilizado pela empresa. A População extraída é correspondente a 810 colaboradores, no entanto, foram retirados os, os administradores e estagiários. Consoante o disposto, foi analisada uma amostra de 783 colaboradores. A análise dos dados permitiu compreender as características destes colaboradores. Este universo é constituído maioritariamente por homens, representando 88% (n=693), enquanto as mulheres são apenas 12% (n=90), como é visível na figura 4.2.

Figura 4.2: Distribuição dos colaboradores por sexo



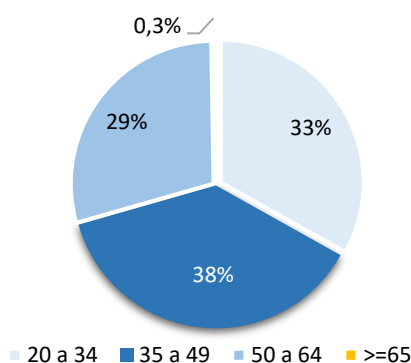
Fonte: Elaboração própria, tratamento de dados do *SAP*.

Relativamente à classe modal de idades dos colaboradores (figura 4.3), verificou-se que se situa entre os 35 e 49 anos. No que concerne às restantes faixas etárias, apresentam a seguinte ordem de relevância: 20 a 34, 50 a 64 e, por fim, 65 a 69 anos.

<sup>12</sup> A população considerada represente colaboradores que ainda estão ativos entre o período analisado (1 de janeiro de 2018 a 31 de dezembro de 2020)



Figura 4.3: Distribuição dos colaboradores por faixa etária

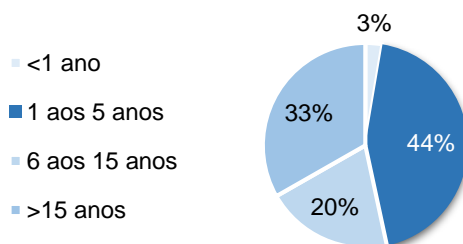


Fonte: Elaboração própria, tratamento de dados do SAP.

No que concerne a distribuição dos RH por antiguidade (figura 4.4), apurou-se que 33% (n=260) dos colaboradores trabalha na empresa há mais de 15 anos (inclusive).

Os colaboradores mais novos da empresa, com uma antiguidade que compreende dos 1 aos 5 anos, representam 44% (n=345) do universo. No que diz respeito aos colaboradores que estão à menos de 1 ano na empresa, correspondem a 3% (n=30) do universo. Por fim, o intervalo entre 16 e 15 anos corresponde a 20% (n=158) do universo.

Figura 4.4: Distribuição dos colaboradores por antiguidade



Fonte: Elaboração própria, tratamento de dados do SAP.

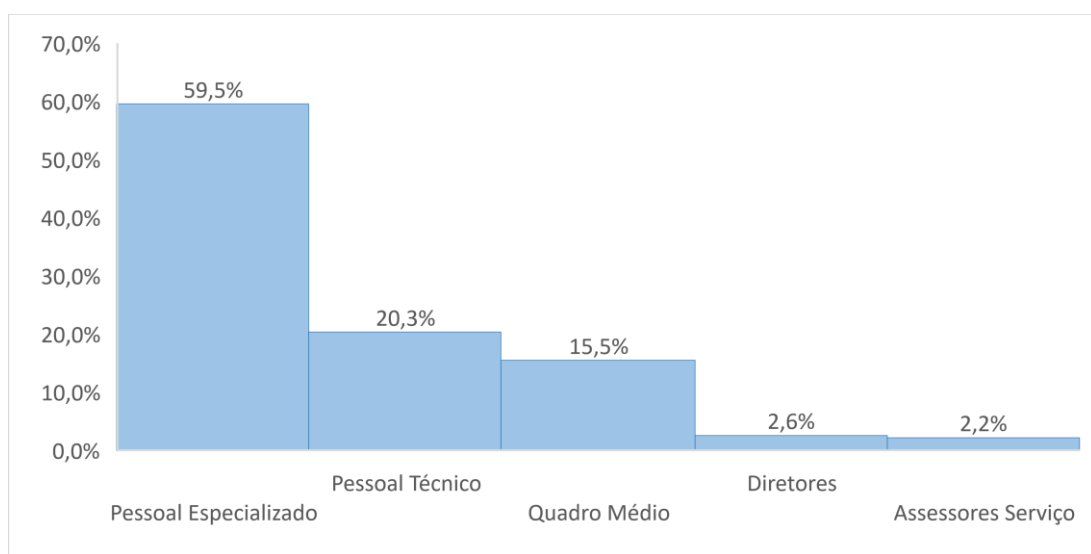
Referindo agora a distribuição dos RH por designação profissional (gráfico 4.1), a maior percentagem de colaboradores diz respeito pessoal especializado, que corresponde a 59,5% (n= 466) do tecido empresarial analisado.

Nesta designação, estão englobadas todas as categorias classificadas como “mão-de-obra”, nomeadamente os pintores, operadores de manutenção, quinadeira, fabris, computadores, eletricitas, carpinteiros, bate chapas, canalizadores, serralheiros,

motoristas, mecatrónicos, mecânicos, fieis de armazém, estofadores e soldadores. Na segunda designação com níveis percentuais mais altos, 20,3% (n=159), encontra-se o pessoal técnico. Já quadro médio, diz respeito aos chefes de secção dos vários departamentos, representando 15,5% (n=121) do universo estudado.

Os diretores ocupam a quarta posição e correspondem a 2,6% (n=20) do universo. Relativamente à categoria assessores de serviço, englobam-se todas as atividades que não estão diretamente ligadas ao core da atividade, tais como: escriturários, secretários e empregados de limpeza.

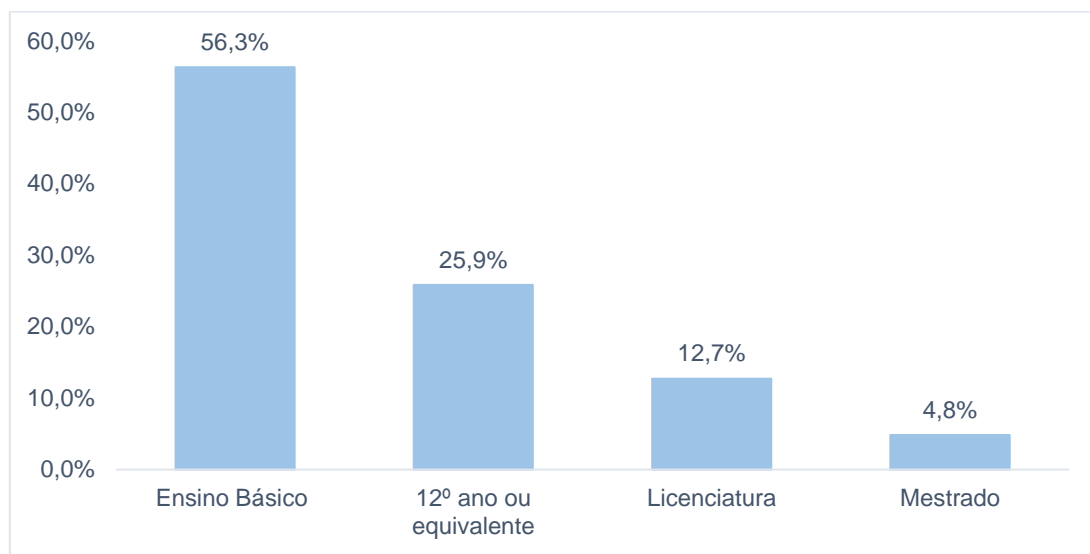
Gráfico 4.1: Distribuição dos colaboradores por designação profissional



Fonte: Elaboração própria, tratamento de dados do SAP.

Neste tecido empresarial analisado, predomina o ensino básico com 56,3% (n=442), seguido do 12º ano ou equivalente com 25,9% (n=203), da licenciatura com 12,7% (n=100) e, por último, o mestrado com 4,8% (n=38), como se verifica no gráfico 4.2.

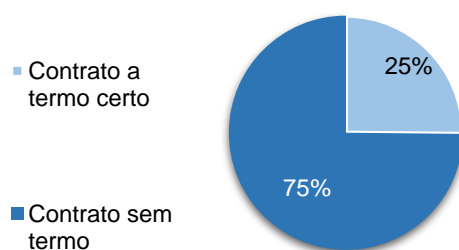
Gráfico 4.2: Distribuição dos colaboradores por habilitações literárias



Fonte: Elaboração própria, tratamento de dados do SAP.

Já a distribuição dos colaboradores por vínculo contratual (figura 4.5) encontra-se repartida da seguinte forma: 75% (n= 586) corresponde aos que estão vinculados por um contrato sem termo e 25% (n=197) aos que estão vinculados por um contrato a termo certo.

Figura 4.5: Distribuição dos colaboradores por vínculo laboral

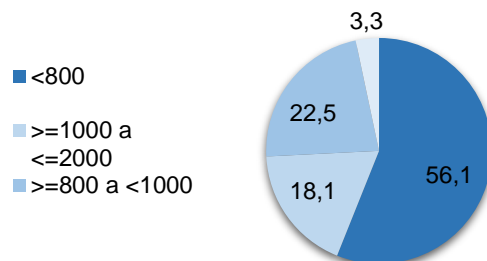


Fonte: Elaboração própria, tratamento de dados do SAP

Relativamente à distribuição dos colaboradores tendo em conta o vencimento (figura 4.6), é passível de verificar que os valores que predominam são os vencimentos abaixo de 800€, correspondendo a mais de metade do tecido empresarial analisado com 56,1% (n=439). De seguida, salários superiores ou iguais a 800€ e inferiores a 1000€ encontram-se na segunda posição com 22,5% (n=176) e os superiores ou iguais a

1000€, mas inferiores ou iguais 2000€ ocupam 18,1% (n=142). Por fim, os salários com menor percentagem são os salários superiores a 2000€ com 3,3% (n=26).

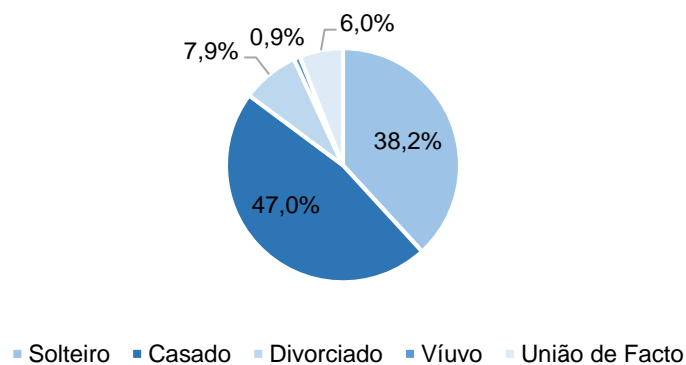
Figura 4.6: Distribuição dos colaboradores por vencimento



Fonte: Elaboração própria, tratamento de dados do SAP

Por fim, relativamente à distribuição dos colaboradores por estado civil e atentando à figura 4.7, a maior distribuição corresponde ao estado civil casado, correspondendo a 47% (n=368) da amostra, seguido de 38,2% (n=299) correspondente ao “solteiro”, seguido de 7,9% (n=62) correspondente aos divorciados, seguidos da união de facto (6%) (n=47) e, por fim, dos viúvos com 0,9% (n=7)

Figura 4.7: Distribuição dos colaboradores por Estado Civil



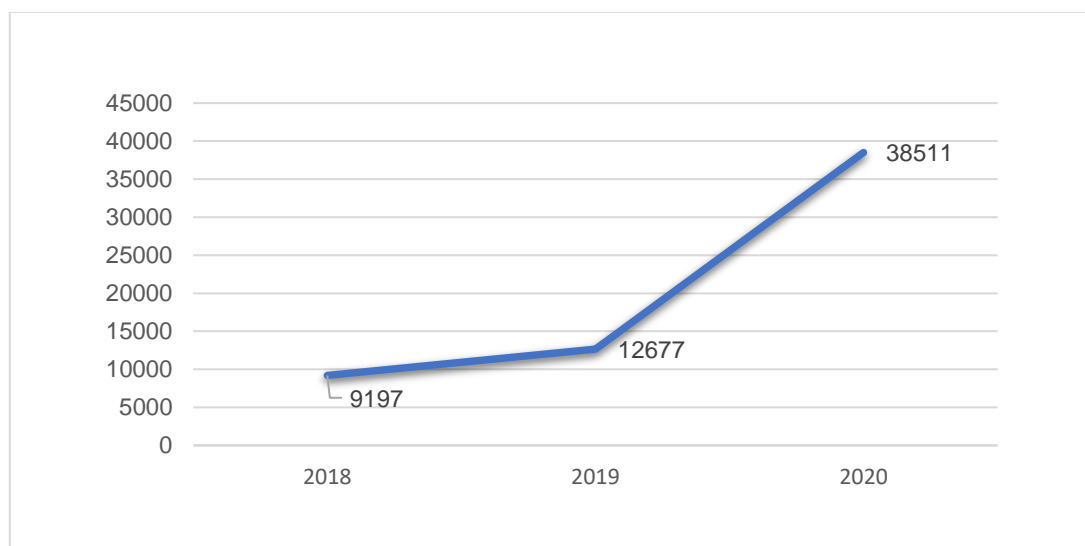
Fonte: Elaboração própria, tratamento de dados do SAP

#### 4.1.8. Caracterização do Absentismo (2018 – 2020)

O gráfico 4.3 e a tabela 4.1 apresentam a evolução dos dias de ausência no período analisado. Segundo os dados apresentados, em 2018 registaram-se 9197 dias de ausência (num universo de 783 colaboradores) correspondentes a uma taxa de Absentismo de 5,7%, aproximadamente.

Em relação ao ano de 2019, a número de dias de ausência subiu, passado para 12677 dias, correspondentes a uma taxa de Absentismo de 7%. Por fim, em 2020 observou-se um crescimento exponencial dos dias de ausência, subindo para 38511 dias, equivalentes a uma taxa de 20,8%. Este crescimento deveu-se sobretudo aos efeitos da pandemia que se vive atualmente.

Gráfico 4.3: Evolução dos dias de ausência por ano



Fonte: Elaboração própria

Tabela 4.1: Taxa de Absentismo por ano

Ano	Taxa de absentismo
2018	5,68
2019	7
2020	20,8

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 4.2 são apresentados os principais motivos de ausências no período estudado. Como é possível analisar, em 2018 e 2019 a baixa médica é o principal motivo para ausência correspondendo a 38,3% e 47% da percentagem de ausências,

respetivamente. Já no ano de 2020, ainda que os números sejam altos (cerca de 16% do total de ausências daquele ano), o *layoff* foi o motivo dominante, correspondendo a 59,8%. No entanto, é de salientar que nas ausências (nomeadamente nas baixas médicas) não constam os colaboradores que ficaram em casa por isolamento profilático derivado da pandemia Covid-19, o que causou uma limitação ao estudo.

Tabela 4.2: Principais motivos de ausência

Motivo	2018	%	2019	%	2020	%	TOTAL
Assistência Inadiável	351,01 <sup>13</sup>	3,8	375,22	3,0	288,12	0,7	1014,35
Baixa Médica	3522,24	38,3	5957,9	47,0	6174	16,0	15654,14
Casamento	74	0,8	115	0,9	82	0,2	271
Comissão Trabalho Interno	20,79	0,2	8	0,1	4,53	0,0	33,32
Compensação Horas	2603,14	28,3	2979,46	23,5	3288,02	8,5	8870,62
Consulta Médica/Tratamento Pago	261,95	2,8	342,85	2,7	229,71	0,6	834,51
Deslocação à Escola	18,84	0,2	21,89	0,2	10,15	0,0	50,88
Diversas Remuneradas/Não Remuneradas <sup>14</sup>	176,1	1,9	167,98	1,3	2143,11	5,6	2487,19
Doação de Sangue	167,08	1,8	158,74	1,3	75	0,2	400,82
Doença Remunerada	77,82	0,8	97,5	0,8	112	0,3	287,32
Encerramento Escola COVID-19		0,0		0,0	323	0,8	323
Falta Injustificada	160,06	1,7	98,64	0,8	220,47	0,6	479,17
Falta Prev.p/Lei Especial		0,0	4	0,0	3	0,0	7
Formação – Exames	28,17	0,3	78,61	0,6	26,06	0,1	132,84
Formação - Freq Aulas		0,0	4,86	0,0	0,93	0,0	5,79
Gravidez Risco	42	0,5	61	0,5	267	0,7	370
Greve	5	0,1	1	0,0		0,0	6
Layoff		0,0		0,0	23039	59,8	23039
Licença Parental	417	4,5	573	4,5	1141	3,0	2131
Licença Sem Vencimento	314	3,4	379	3,0	251	0,7	944
Luto	122,55	1,3	155,45	1,2	135,02	0,4	413,02
Pedido Empresa	17	0,2	48	0,4		0,0	65
Sinistro	720,68	7,8	971,48	7,7	719,19	1,9	2411,35
Suspensão Disciplinar		0,0	8	0,1	5	0,0	13
Trabalho Sindical	97,62	1,1	69,48	0,5	11	0,0	178,1
	<b>9197,05</b>		<b>12677,06</b>		<b>38548,31</b>		<b>60422,42</b>

Fonte: Elaboração própria

Estes dados confirmam alguns dos estudos realizados sobre o Absentismo acima supramencionados, que demonstram que as principais causas de ausência derivam de

<sup>13</sup> Dias

<sup>14</sup> A título de exemplo, uma falta classificada como “Diversas Remunerada” pode ser uma ida ao veterinário. Já uma falta categorizada como “Diversas Não Remunerada” podem ser, por exemplo, quando um colaborador se ausenta para ir levantar o CC. Não há motivos de falta definidos para esta categorização, estando sempre sujeita ao critério da chefia – ela é que definirá se o teor da falta é passível de ser remunerado ou não.

fatores relacionados com próprio colaborador e que a doença é uma das principais componentes responsáveis pelo elevado número de ausências nas organizações.

Para a caracterização das ausências nos colaboradores foi realizada uma análise segundo duas perspetivas: uma que retrata os números tendo em conta uma visão global dos três anos em estudo; e a outra considera os valores individualmente por cada ano. Para além disso, para haver uma interpretação mais rigorosa dos dados, as tabelas abaixo serão comparadas com os gráficos e figuras expressos no ponto 4.1.7.

De acordo com a tabela 4.3, verifica-se que a designação profissional com mais dias de ausências é a designação “Pessoal Especializado”, correspondendo a 64,1% do total de ausências dos 3 anos.

De seguida, a segunda posição é ocupada pelo “Pessoal Técnico”, cujos dias de ausência traduzem-se em 16,3% das faltas totais. Já a terceira designação profissional é o Quadro Médio com 13,6%.

Por fim, as designações profissionais com menos percentagem são as designações de Diretor de Departamento e Assessores de Serviço com 3,9% e 2,1%, respetivamente.

No entanto, estes valores não são totalmente reais, uma vez que a proporção analisada de Pessoal Especializado é muito maior do que a de Assessor de Serviço, por exemplo. Assim, os números vão ser automaticamente maiores. Posto isto, proponho analisar estes resultados em concordância com o gráfico 4.1.

A percentagem ocupada pelos “Assessores de Serviço” tendo em conta a amostra total analisada é de 2,2% (n=17). Sendo que a percentagem de dias de ausência desta designação profissional é de 2,1% significa que a percentagem de faltas dadas é menor que a proporção que esta designação ocupa no total da amostra.

Relativamente à designação “Diretor Departamento”, de acordo com o mesmo gráfico (1), estes ocupam cerca de 2,6% (n=20) da amostra. Ora, se a percentagem de Absentismo é 3,9% do total de faltas, esta designação falta mais do que é esperado.

O mesmo acontece para o “Pessoal Especializado” cuja percentagem que ocupam na amostra é 59,5% (n=466) e verificou-se uma percentagem de faltas de 64,1%. Já no “Pessoal Técnico” e “Quadro Médio” a tendência é contrária, sendo que ocupam 20,3% (n=159) e 15,5% (n=121) da população analisada (respetivamente) e como se verifica na tabela 4.3, o valor de percentagem de faltas é mais baixo (16,3% e 13,6% respetivamente).

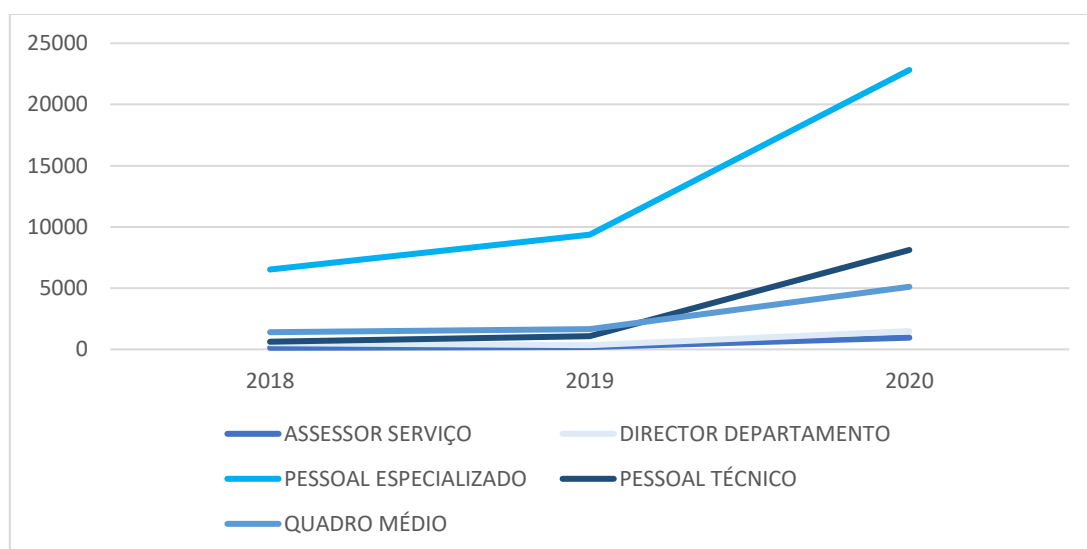
Tabela 4.3: Dias de ausência por Categoria Profissional em termos absolutos e relativos (2018 a 2020)

Designação Profissional	Dias de Ausência	%
Assessor Serviço	1285	2,1
Diretor Departamento	2341	3,9
Pessoal Especializado	38727	64,1
Pessoal Técnico	9839	16,3
Quadro Médio	8183	13,6
<b>Total</b>	<b>60374</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração própria

No gráfico 4.4 é visível a evolução dos dias de ausências das várias designações profissionais entre 2018 e 2020. Pode-se observar-se que a tendência é crescente.

Gráfico 4.4: Evolução dos dias de ausência por doença por Designação Profissional (2018 a 2020)



Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar na tabela 4.4, o valor médio de dias de ausências para Assessores de serviço foi cerca de 25 dias por ano, com mediana de 13 dias e um desvio padrão de 27 dias. Relativamente aos Diretores de Departamento, verifica-se uma média de dias de ausência por ano de 39 dias, mediana de 1 dia e um desvio padrão de 63 dias.

O Pessoal Especializado regista uma média de dias de ausência de 28 dias por ano, mediana de 14 dias e desvio padrão de 36 dias. No que concerne o Pessoal Técnico, verifica-se uma média de 21 dias de ausência, onde a mediana é 5 e o desvio padrão



29. Por fim, o Quadro médio, que regista uma média de 23 dias de ausência, 10 dias de mediana e um desvio padrão de 29 dias.

Tabela 4.4: Medidas de Estatística Descritiva - Dias de Ausência, por Designação Profissional

Designação Profissional	Ausências		
	Média	Mediana	Desvio Padrão
Assessores serviço	25	13	27
Diretor Departamento	39	1	63
Pessoal Especializado	28	14	36
Pessoal Técnico	21	5	29
Quadro Médio	23	10	31

Fonte: Elaboração própria

Após a descrição das ausências por designação profissional, cumpre agora fazer a apresentação da duração global das ausências. Assim, em relação aos dias de ausência, pode-se aferir-se que, dos colaboradores que se ausentaram do trabalho, a média do número de dias de ausência foi de 26 dias por ano, com mediana de 11 dias e um desvio padrão de 35 dias, o que sinaliza alguma dispersão. A variação, em termos de dias úteis, foi entre 1 dia e 260 dias (ver tabela 4.5).

Tabela 4.5: Medidas de estatística descritiva para a variável Dias de Ausência

	Média	Mediana	Desvio Padrão	Valor Mínimo	Valor Máximo	N
Dias de Ausência	26	11	35	1	265	60374

Fonte: Elaboração própria

Na tabela 4.6 mostra que 63.3% da amostra ausentou-se por doença até 7 dias ao local de trabalho. Do mesmo modo, 31.9% da amostra ausentou-se mais de sete dias (até 40 dias de ausência). Por fim, 4.7% da amostra ausentou-se mais de 40 dias.

Tabela 4.6: Caracterização da variável Dias de Ausência (2018 a 2020)

Dias de Ausência	N	%
Até 7 dias	496	63,3
Mais de 7 dias até 40 dias	250	31,9
Superior a 40 dias	37	4,7
Total	783	100

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à variável sexo, observa-se na tabela 4.7 que os colaboradores que mais se ausentaram pertenciam maioritariamente ao sexo masculino (86,2%). Relativamente aos dias de ausência do sexo feminino, este correspondeu a 13,8% da percentagem total de faltas.

No entanto, e fazendo concordância com a figura 4.2, a percentagem ocupada pelo sexo masculino na amostra total é de 88% (n=693), o que significa, neste caso que ao ter uma percentagem inferior de faltas (86,2%), faltam menos que as mulheres tendo em conta a proporção da amostra. Neste caso, as mulheres que ocupam 12% (n=90) da amostra total analisada, faltam 13,8% em relação aos dias de ausência.

Tabela 4.7: Caracterização das ausências em relação à variável Sexo (2018 a 2020)

Sexo	N	%
Masculino	52070	86,2
Feminino	8304	13,8
Total	60374	100,0

Fonte: Elaboração própria

De seguida, procurou-se aferir qual o comportamento da variável sexo em cada uma das designações profissionais. Neste sentido foi possível verificar apenas na Designação profissional “Diretor de Departamento” o sexo feminino teve mais dias de faltas em relação ao sexo masculino (1620 dias de ausência) – ver tabela 4.8.

Tabela 4.8: Caracterização das ausências por Categoria Profissional e por Sexo (2018 a 2020)

Designação Profissional	Feminino		Masculino	
	N	%	N	%
Assessor Serviço	541	6,5	744	1,4
Diretor Departamento	1620	19,5	721	1,4
Pessoal Especializado	2329	28,0	36398	69,9
Pessoal Técnico	3300	39,7	6539	12,6
Quadro Médio	515	6,2	7668	14,7
Total	8304	100	52070	100

Fonte: Elaboração própria

No que respeita à idade verifica-se que as idades médias por designação profissional foram bastante semelhantes (tabela 4.9). No caso dos assessores de serviço, diretores de departamento e quadro médio a idade média situou-se nos 46 anos, sendo que a média foi de 48, 43 e 46 e o desvio padrão de 12,5, 9,6 e 9,2 respetivamente. Relativamente ao pessoal especializado, fica em segundo na hierarquia, onde a média

de idades e a mediana são de 42 anos – e conta com um desvio padrão de 12,5 anos. Por fim, o pessoal técnico conta uma média mais jovem (36 anos, 34 de mediana e um desvio padrão de 9,7).

Tabela 4.9: Medidas de Estatística Descritiva da Idade, por Designação Profissional

Designação Profissional	Ausências		
	Média	Mediana	Desvio Padrão
Assessores serviço	46	48	12,5
Diretor Departamento	46	43	9,6
Pessoal Especializado	42	42	12,5
Pessoal Técnico	36	34	9,7
Quadro Médio	46	46	9,2

Fonte: Elaboração própria

Dos profissionais que se ausentaram, 38% pertence à classe etária entre os 35 a 49 anos, seguidos da classe etária dos 50 a 64 anos que conta com uma percentagem de 34,1%. Relativamente à classe etária de 20 a 34 anos, contam com uma percentagem de ausências de 27,8%. Por fim, a classe superior a 65 anos, corresponde a 0,2% das ausências – ver tabela 4.10.

É de salientar que, tendo em conta a figura 4.3, a percentagem correspondente à classe etária dos 35 a 49 anos face à proporção de colaboradores analisada é, também, de 38% (n=294). Verifica-se também que a proporção analisada das classes de 50 a 64 anos é de 29% (n=229) - o que quer dizer que, ao ter uma percentagem de 34,1% nas ausências, faltam mais do que é esperado, tendo em conta a sua proporção. Inversamente, as classes de 20 a 34 (33%; n=260) e superior a 65 anos (0,3%; n=2), faltam menos, tendo em conta a proporção analisada.

Tabela 4.10: Caracterização das ausências em relação à variável Classe Etária (2018 a 2020)

Idade	N	%
20 a 34 anos	16782	27,8
35 a 49 anos	22927	38,0
50 a 64 anos	20558	34,1
>=65	107	0,2
Total	60374	100,0

Fonte: Elaboração própria

Em termos globais da amostra, a média de Idades dos colaboradores que se ausentaram foi de 41 anos, com Mediana de 41 anos e um Desvio-padrão de 11,9 anos. O profissional mais jovem a faltar tinha 20 anos e o mais velho tinha 66 anos (tabela 4.11).

Tabela 4.11: Medidas de estatística descritiva para a variável Idade

	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Valor Mínimo</b>	<b>Valor Máximo</b>	<b>N</b>
Idade	41	41	11,9	20	66	60374

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao estado civil dos profissionais que faltaram por doença, o maior número de dias de ausências pertenceu aos Casados com 52,1% (tabela 4.12). Paralelamente analisando em concordância com a figura 4.7, em função da proporção da amostra, verifica-se também que os casados são, efetivamente, os que faltam mais. Sendo que correspondem a 47% (n=368) da amostra total de 783 colaboradores e evidenciando a percentagem de ausência expressa na tabela 4.12, faltam mais do que esperado.

Tabela 4.12: Caracterização das ausências em relação à variável Estado Civil (2018 a 2020)

<b>Estado Civil</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Casado	31449	52,1
Divorciado	4784	7,9
Solteiro	19552	32,4
União de facto	3743	6,2
Viúvo	846	1,4
<b>Total</b>	<b>60374</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaboração própria

Na caracterização das ausências em função das habilitações literárias (tabela 4.13) destacam-se os profissionais com o Ensino Básico, correspondendo a 61.6% das ausências. Analisando novamente em concordância com o gráfico 4.2, verifica-se que a proporção analisada em função dos colaboradores da amostra, no que diz respeito ao Ensino Básico é de 56,3% (n=442). Ora, se a percentagem de ausências é de 61,6%, faltam mais do que é esperado. De salientar também que a tendência é decrescente consoante o nível de escolaridade.

Tabela 4.13: Caracterização das ausências em relação à variável Habilitações (2018 a 2020)

Habilitações Literárias	N	%
Ensino Básico	37171	61,6
Ensino Secundário (12 <sup>a</sup> ano Ou Equivalente)	14475	24,0
Licenciatura	6254	10,4
Mestrado	2440	4,0
Total	60374	100,0

Fonte: Elaboração própria

Pode-se observar na tabela 4.14 que 39,2% dos profissionais que se ausentaram ao trabalho têm mais de 15 anos de experiência, seguidos dos 1 aos 5 anos de experiência (38,1%) e dos 6 aos 15 anos de experiência (22,0%). Por fim, os colaboradores com menos de um ano são os que se ausentam menos (0,7%).

Tabela 4.14: Caracterização das ausências em relação à variável Antiguidade (2018 a 2020)

Antiguidade	N	%
<1 ano	420	0,7
> 15 anos	23681	39,2
1 aos 5 anos	22993	38,1
6 aos 15 anos	13281	22,0
Total	60374	100,0

Fonte: Elaboração própria

A designação profissional que apresentou um valor médio mais alto no que diz respeito à média dos anos de experiência dos colaboradores que se ausentaram do local de trabalho foi o Quadro Médio, onde apresentou uma média de 20 anos – ver tabela 4.15.

Tabela 4.15: Medidas de estatística descritiva para a variável Antiguidade

Categoria Profissional	Ausências		
	Média	Mediana	Desvio Padrão
Assessores serviço	17	17	14,6
Diretor Departamento	15	13	11,8
Pessoal Especializado	10	3	11,6
Pessoal Técnico	8	3	9,7
Quadro Médio	20	22	12,4

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a tabela 4.16 o vínculo laboral com maior destaque foi o contrato sem termo com 80,9% dos colaboradores com ausências, em comparação com o contrato a termo certo com 19,1%.

Analisando paralelamente com a figura 4.5, a proporção equivalente em relação à amostra total de colaboradores em contrato sem termo foi de 75%, o que significa que ao apresentar uma taxa de ausência de 80,9% faltaram proporcionalmente mais do que os colaboradores a contrato de termo certo.

Tabela 4.16: Caracterização das ausências em relação à variável Vínculo Laboral (2018 a 2020)

Vínculo Laboral	N	%
Contrato Sem termo	48816	80,9
Contrato Termo Certo	11558	19,1
Total	60374	100,0

Fonte: Elaboração própria

Por fim, analisando as ausências em relação ao vencimento, verifica-se que os colaboradores que mais se ausentam são os colaboradores que auferem um salário inferior a 800€ (58,9%). É também de salientar que quanto mais alto for o valor auferido de vencimento, menos é a percentagem de ausência – ver tabela 4.17.

Tabela 4.17: Caracterização das ausências em relação à variável Vencimento (2018 a 2020)

Vencimento	N	%
<800	35559	58,9
>=800 a <1000	13638	22,6
>= 1000 a <= 2000	8633	14,3%
>2000	2545	4,2
Total	60374	100,0

Fonte: Elaboração própria

## 4.2. Análise e Discussão de Resultados

### 4.2.1. Caracterização das entrevistas

Neste ponto vão ser apresentados os resultados das entrevistas semiestruturadas realizadas.

Em relação às entrevistas (apêndice nº4), estas serviram para reforçar a análise dos dados acima supramencionados bem como a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Absentismo. Posto isto, estas entrevistas foram realizadas a dois colaboradores a uma Técnica de *Payroll* (E1) responsável pela gestão de tempos

e ao Diretor de Recursos Humanos (E2) do Grupo Salvador Caetano. É de salientar ainda que a técnica apresentada tem bastante contacto com a CaetanoBus.

Para salvaguardar o anonimato apresenta-se uma breve caracterização dos entrevistados no quadro

Tendo como base a análise efetuada sobre as entrevistas (apêndice 4) no quadro 4.2 destacam-se as principais mensagens e contributos dos entrevistados.

Quadro 4.2: Resumo das Entrevistas

E1	Sobre a identificação das práticas de GRH, referiu que (...) <i>as práticas de GRH implementadas na CaetanoBus não suficientemente eficazes para que os colaboradores se sintam motivados. No entanto, destaco que existem práticas como a formação e a avaliação de desempenho que são uma mais valia para a organização.</i>
E2	Sobre a identificação das práticas de GRH, afirmou que <i>“Ao longo dos 5 anos de existência, a DPC tem vindo a crescer e a fazer com que as Práticas de GRH cresçam também. Temos tentado que todas as práticas implementadas sejam transversais para todas as empresas do grupo, nomeadamente para a CaetanoBus. Temos todo o cuidado de disponibilizar toda a informação para que esta seja um suporte à tomada de decisão das outras unidades orgânicas/empresas, nomeadamente às chefias e diretores. Apesar de a DPC ser o único organismo consolidado como divisão de Recursos Humanos, consideramos que cada unidade deve também gerir os seus RH.</i>
E1	Relativamente à Caracterização das Práticas de GRH em relação ao Absentismo considera que <i>“(...) a formação tem tentado ajudar a combater o Absentismo da organização. No entanto, acredito que este aspeto possa ser aprimorado, nomeadamente com a introdução de formações mais apelativas para os colaboradores. Atualmente, existem boas formações onde os colaboradores se identificam e se empenham a fazê-las.”</i> Relativamente à avaliação por desempenho, considera que <i>“(...) A avaliação por desempenho tem, na minha opinião, um grande impacto no combate ao Absentismo, pois espelha o resultado do percurso profissional de um colaborador durante o período em análise e porque impacta diretamente no vencimento dos mesmos (...).”</i>
E2	Relativamente à Caracterização das Práticas de GRH em relação ao Absentismo afirma que <i>“(...) As Práticas de Gestão de Recursos Humanos influenciam bastante a comparência ou não no trabalho. Os colaboradores têm de sentir que fazem parte da organização e que importam para que possam estar motivados no seu local de trabalho. Se estas práticas não foram abrangentes a todos os membros da organização, não produziram efeitos positivos, muito pelo contrário”</i>
E1	Em relação à Quantificação Absentismo, afirma que tem conhecimento que as taxas são muito altas sendo que <i>“A CBUS é sem dúvida a empresa do grupo que mais faltas dá”.</i>
E1	Em relação às causas do Absentismo afirma que <i>“o principal motivo é a falta de motivação e uma remuneração que permita aos colaboradores terem um bom nível de vida. Os salários são muito baixos, sendo pessoal como muitos ou poucos anos de casa. Muitos deles faltam para ir fazer os chamados “biscates”, justificando a sua ausência como “compensação de horas”.</i>

E2	Em relação às causas do Absentismo considera que <i>“Apesar de estarmos encarregues do processamento salarial e da formação, os prémios atribuídos aos colaboradores não são da nossa responsabilidade, nem os aumentos de vencimento, considerando que são esses os principais motivos do descontentamento dos colaboradores. Claro que a solução não passaria somente pela retribuição, mas seria algo que ajudava”</i> .
E1	Relativamente aos Efeitos do Absentismo, a entrevistada considera que <i>“as consequências a este nível afetam a qualidade do trabalho uma vez que acaba por não funcionar na sua plenitude, tendo em conta o planeamento definido. Isto, por sua vez, irá impactar nas unidades orgânicas da organização fazendo com que haja uma sobrecarga de trabalho nos recursos disponíveis aumentando assim a despesa da empresa em horas extraordinárias.”</i>
E1	Por fim, relativamente às medidas preventivas e de controlo, <i>“(...) as medidas adotadas foram aquelas que foram minuciadas nos pontos acima – aposta na formação, prémios de produtividade para quem não falta mais de 8h injustificadas, etc. No entanto, não acredito que estejam a ter os resultados desejados até porque os números continuam altos e com uma tendência crescente.</i>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.2. Discussão dos Resultados

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Absentismo na CaetanoBus de 2018 a 2020.

Neste sentido, importa referir que os dados aqui apresentados não podem ser generalizados, visto que se referem a um contexto específico – a CaetanoBus.

Os resultados mostram que a organização apresenta uma taxa de Absentismo muito elevada, sendo que em 2018 a taxa era de 5,68% subindo para 7% em 2019 e, no ano atípico de 2020 alcançou os 20,8% (com inclusão do layoff).

Para além disso, foi considerado um valor importante o número de colaboradores que falta mais de 40 dias. Se atentarmos à tabela 4.1, 4.7% dos colaboradores faltaram mais de 40 dias e 31.9% faltaram mais de 7 dias (até 40 dias).

Uma taxa de absentismo alta gera uma elevada preocupação dado que, e de acordo com a literatura apresentada ao longo do presente estudo, organizações com elevado nível de absentismo são consideradas organizações com baixos níveis de produtividade. O absentismo, para além de gerar custos, diminui a produtividade da organização uma vez que, muitas vezes, não há substitutos disponíveis para fazer o trabalho do colaborador que se ausentou (Cunha et al. 2010).

Ademais, pode ser potenciador de conflitos entre os colegas uma vez que quem está presente tem de realizar o trabalho de quem se ausentou, o que vai implicar a sobrecarga de trabalho e o ausento da despesa em horas extraordinárias. Esta visão é



sustentada pelo E1, onde afirma que a substituição “*depende do grau de complexidade de cada uma das profissões. De modo geral, a nível de fábrica, poderá haver sempre alguém que saiba algo sobre uma determinada função. Por exemplo, no caso de falta de um carpinteiro, poderá haver alguém nas outras áreas (pintores, serralheiros, eletricitas, etc.) que consiga fazer o trabalho do colega que faltou. Mas, por exemplo, se um eletricista falta, dificilmente há alguém que consiga substituir.*”

Por estes motivos, o absentismo é um problema real e está presente em todas as organizações tendo consequências muito negativas quando a tendência é crescente (Agapito et al. 2010).

Partilhando agora a visão de Patinha (2012) e Pinto (2006) o absentismo provoca alterações no processo produtivo (ou na qualidade do serviço, ou dos produtos) e pode por em causa o cumprimento dos prazos destinados para a entrega de encomendas.

Costa (2009) reforça a ideia de que é muito importante que as organizações mantenham a taxa de absentismo baixa, uma vez que esta dificulta a prossecução dos objetivos estabelecidos. Ao serem suspensos os trabalhos, as decisões importantes acabam também por ser adiadas.

Relativamente ao principal motivo apurado para a ausência na CaetanoBus é a doença. Em 2018, os dias de ausência por doença corresponderam a 38,3% (n=3 522) das ausências totais. Em 2019, a percentagem subiu ainda mais, e correspondeu a 47% das ausências, equivalentes a 5 957 dias. Por fim, em 2020 o principal motivo de ausência foi o *Layoff*, correspondendo a 59,8% da percentagem total das ausências<sup>15</sup>. No entanto, o *Layoff* é considerado uma ausência controlada uma vez que foi por decisão da empresa que os colaboradores se ausentaram. Neste sentido, os efeitos poderão não ser tão negativos, pois as empresas receberam várias verbas de apoio causadas pela Pandemia atual. É ainda de destacar que, apesar de o *Layoff* ser o principal motivo, as ausências por baixa médica foram igualmente altas correspondendo a 6 174 dias de ausência (16% do total de ausências).

De acordo com os dois entrevistados, este nível elevado de ausência por baixa médica pode dever-se à facilidade de obtenção de atestados médicos. Para além disso, muitas vezes compensa aos colaboradores porem baixa para irem fazer serviços externos, pois o que iriam perder é inferior ao que vão ganhar e, sendo que existe um prémio de produtividade para quem não falta mais de 8 horas injustificadamente, muitas vezes torna-se apelativo pôr baixa. De acordo com o E1, “(...) o início do ano de 2020 foi

---

<sup>15</sup> Embora a ausência por *Layoff* não esteja inserida no código de trabalho nem contemplada pela empresa como ausência ao local de trabalho, achamos por bem incluir no presente estudo.

*elaborado um estudo por parte de uma colega onde evidenciava que o principal motivo de ausência era a baixa médica. No entanto, é preciso perceber porquê que os colaboradores recorrem a este tipo de justificação. (...) os salários são muito baixos, sendo pessoal como muitos ou poucos anos de casa. Muitos deles faltam para ir fazer os chamados “biscates”, justificando a sua ausência como “compensação de horas”. É de salientar que existe também um prémio de produtividade para os colaboradores que não excedam 8h de faltas injustificadas. Posto isto, muitas vezes põem baixa para não ser considerada falta injustificada e, em simultâneo, acredito que vão trabalhar para outro sítio. Muitas vezes, compensa faltar aquele dia, pois o que vão receber é superior ao estarem a trabalhar na empresa.”*

Pinto (2006), afirma que a doença é um dos principais motivos pelos índices elevados de ausência nas organizações. Rhode e Steers (1990), com o seu modelo, afirmam que a doença é das principais barreiras à presença no local de trabalho e que, nos estudos que realizaram, é o motivo mais frequente. Os mesmos afirmam que também o sexo feminino tem ausências superiores ao sexo masculino. Ora se atentarmos a organização em causa, isso é igualmente comprovado.

Tendo em conta a amostra analisada o sexo masculino é quem tem uma percentagem mais alta de ausências, correspondendo a 86,2%. O sexo feminino tem uma percentagem de ausências correspondente a 13,8%. No entanto, analisando a proporção que cada género ocupa na amostra, é passível de aferir que o sexo feminino falta mais que a média, uma vez que corresponde a 12% (n=90) da população e faltam 13,8% tendo em conta o total de dias de ausência.

Cucchiella et al. (2014, p.1159) argumentam que por vezes, “prolongar a baixa médica e o consequente adiamento do regresso ao trabalho podem estar associados à insatisfação profissional”.<sup>16</sup>

Para estes autores, este fenómeno não deve ser encarado como um fenómeno simples dado que está interligado com uma pluralidade de motivos e representa sintomas de ineficiência económica, social e, sobretudo organizacional. Assim, estes autores identificam como fatores contribuintes do Absentismo as características individuais, a cultura, os regimes de contratação, os regimes de proteção social e as condições do mercado laboral.

Neste estudo, 64% das ausências têm como origem os profissionais com habilitações literárias referentes ao ensino básico. Isto quer dizer que existe uma maior prevalência

---

<sup>16</sup> Tradução própria

do Absentismo nos profissionais com menos habilitações literárias, os quais na sua grande maioria, desempenha funções como pessoal especializado (pintores, carpinteiros, eletricitas, etc.). No entanto, não existem estudos suficientes que demonstrem que esta tendência é constante (Cucchiella et al. 2014).

Do mesmo modo, importa referir que os colaboradores que têm os salários mais baixos são da designação profissional Pessoal Especializado que é, conseqüentemente, a que tem menos habilitações e mais dias de faltas. Como se pode ver nos resultados apresentados anteriormente, os salários inferiores a 800 € têm uma percentagem de faltas de 58,9%, correspondentes a 35 559 dias de ausência.

No que concerne a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o Absentismo, os resultados obtidos indicam que as medidas implementadas são insuficientes para diminuir a tendência. No entanto, e de acordo com a visão dos dois entrevistados, com práticas bem alinhadas, poderão efetivamente baixar os números de Absentismo. É necessário é que estas medidas sejam coerentes e extensíveis a todos os colaboradores da organização, através da implementação de práticas favoráveis a todos e que realmente possam ter um impacto significativo.

Neves (2002), considera que a GRH procura a prossecução dos objetivos estratégicos das organizações através da influência nos comportamentos e atitudes dos indivíduos. Assim, tendo em conta esta visão, se a GRH é uma componente onde o principal objetivo é intervir no comportamento e nas atitudes dos seus colaboradores, é muito provável que irá também influenciar a cultura organizacional.

Já Prates (2012), considera que se as práticas de GRH têm alguma influência na cultura organização e, conseqüentemente, se a cultura influencia os comportamentos dos colaboradores, pode-se aferir que as práticas de GRH também têm influência no comportamento dos seus colaboradores podendo afetar a comparência ou não do indivíduo no local de trabalho.

Tendo em conta esta visão, se o indivíduo não comparece no local de trabalho leva a acreditar que as práticas estipuladas não tiveram nenhuma influência e poderá demonstrar altos níveis de desmotivação por parte dos colaboradores caso as ausências sejam elevadas. Do mesmo modo, mostra também falta de compromisso para com a organização, o que leva à diminuição da qualidade dos produtos desenvolvidos e/ou serviços prestados.

De acordo com o modelo de Dolory e Dety (1996) citado por Marques (2010), empresas que utilizam sistemas de gestão de RH baseados no compromisso organizacional obtinham taxas de produtividade mais altas. De acordo com a visão de Marques (2010)

citado por Nkombo (2018) isto acontecia porque os números excessivos de ausências no local de trabalho reduzem a produtividade, logo se existe um sistema que promove o compromisso organizacional, é provável que os níveis de Absentismo baixem. Neste sentido, as práticas de GRH são indispensáveis numa organização.

No entanto, se estas práticas não forem geridas da melhor forma, pode afetar a motivação do trabalhador, a sua satisfação e a sua saúde – o que poderá levar à ausência no local de trabalho. Neste sentido, para que as práticas não tenham influências negativas para a organização, estas têm de estar integradas entre si e em concordância com o negócio da organização.

Também, Cordeiro (2008) citado por Prates (2012), afirma que as práticas de GRH só irão ter resultados caso seja dada uma importância constante às mesmas e se forem alinhadas com a estratégia organizacional da empresa, visto que a GRH que tem como principal finalidade assegurar a coerência e a integração das práticas como estratégia de negócio.

Assim, só com esta interligação é que a GRH conseguirá condicionar os comportamentos dos indivíduos das organizações.

Tendo em conta a visão dos entrevistados, as práticas de gestão de recursos humanos mais valorizadas na organização são a avaliação de desempenho e a formação uma vez que são as práticas que possuem características que melhor se adequam aos objetivos da Caetano Bus.

No que concerne a formação, esta é considerada uma das principais formas para motivar os indivíduos, pois permite a criação de novos conhecimentos, tanto para a função que exercem como, possivelmente, para outras. Posto isto, pode refletir-se positivamente na diminuição da taxa de Absentismo.

Partilhando agora a visão do entrevistado E2, quando perguntada sobre se considera a formação importante no combate ao Absentismo. De acordo com o mesmo *“A aposta na formação é muito grande, seja para a CBUS, seja para outra empresa do grupo. Dispomos, até, de uma unidade orgânica em chão de fábrica só para poder proporcionar aos nossos trabalhadores formações adequadas às suas funções. Posto isto, acredito que a formação ajude a combater o Absentismo de forma indireta, na medida em que ao fornecermos aos nossos colaboradores mais know-how sobre as suas funções ou até outras que não estão estritamente relacionadas com a sua função promove uma melhoria no sentimento do saber fazer e querer fazer. Para além disso, passa por ser uma forma de motivar os colaboradores a não ter vontade de faltar ao criar novos conhecimentos para a função que desempenham. No entanto, claro que a formação tem*

*de estar alinhada com outras práticas de gestão de recursos humanos para produzir efeitos, sendo que sozinha não terá grande impacto no Absentismo”*

Ao mesmo tempo, o entrevistado E1 afirma que *“(...) acredito que este aspeto (a formação) possa ser aprimorado, nomeadamente com a introdução de formações mais apelativas para os colaboradores. Atualmente, existem boas formações onde os colaboradores se identificam e se empenham a fazê-las. No entanto, à também muitas formações que não são do interesse dos mesmos, o que acaba por gerar algum tipo de descontentamento. Aliado a este facto outro motivo que poderá pôr em causa a efetividade da formação é que esta acontece sempre depois do horário de trabalho dos colaboradores. Para concluir, todas as políticas de formação transcritas anteriormente, articuladas com outras práticas de Recursos Humanos vigentes, são atualmente procedimentos constantes no combate ao Absentismo. Assim, futuramente a estratégia de combate ao Absentismo passa por cimentar as práticas existentes e estar permanentemente em alerta para a instituição de novas práticas e formações mais apelativas para os colaboradores.”*

Posto isto, e analisando a tendência crescente do Absentismo é passível de se aferir que a formação não está a ter os resultados esperados.

Em relação à avaliação de desempenho, esta pode também ter um impacto considerável no Absentismo, uma vez que para além de refletir o resultado do percurso profissional de um colaborador, tem também um impacto direto no seu vencimento. Neste sentido, partilho a visão de E1, quando questionada sobre esta questão.

O entrevistado afirma que *“A avaliação por desempenho tem, na minha opinião, um grande impacto no combate ao Absentismo, pois espelha o resultado do percurso profissional de um colaborador durante o período em análise porque impacta diretamente no vencimento dos mesmos. Certamente que esta situação irá ter um impacto no Absentismo dos colaboradores (que pode ser positivo ou negativo), conforme os resultados obtidos. De acordo com a lei, todos os colaboradores que tenham uma avaliação negativa terão, obrigatoriamente, que presenciar ações de formação por forma a dotá-los das competências necessárias para desempenhar as suas funções eficazmente. Desta forma, presume-se que, ao serem dotadas de competências que sejam úteis para o seu desempenho das suas funções, tanto ao nível profissional, como comportamental, os colaboradores se possam mais motivados, reduzindo assim o número de ausências ao local de trabalho (...).”*

### **4.3. Atividades Desenvolvidas e Contributos Para a Organização**

Neste capítulo irão ser descritas todas as atividades que foram realizadas no âmbito do estágio curricular para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, que permitiram à mestranda testar as suas capacidades de inovação, resiliência e eficiência. Foi sem dúvida um estágio enriquecedor para a estagiária, uma vez que permitiram a aproximação do ambiente real de trabalho.

As atividades desenvolvidas foram no Grupo Salvador Caetano, nomeadamente na Toyota Caetano Portugal, no Departamento de Pessoas e Comunicação. A estagiária integrou na equipa de *Payroll*, equipa esta que está responsável pelo processamento salarial de todas as empresas do grupo.

Ao processamento salarial estão inerentes várias funções como: Absentismo, parte contratual, saídas (fechos de conta e mútuos acordos), admissões, atividades na Segurança Social, Fundo de compensação e, por fim, o processamento. É uma área que tem de estar extremamente alinhada uma vez que todos os fatores influenciam o pagamento salarial.

Neste sentido, o primeiro projeto desenvolvido passou por apurar as habilitações literárias de todos os colaboradores do grupo, nos processos individuais (ver figura 4.8). Os dados recolhidos eram inseridos num Excel (ver figura 4.9), que posteriormente iriam ser carregados na base de dados *SAP* – *software* utilizado pela organização. Para além disso, todas as habilitações apuradas foram divididas em áreas de conhecimento – disponíveis no *site* da DGES, para permitir uma maior facilidade ao pesquisar.

Este apuramento de dados foi desenvolvido para três propósitos – inicialmente, para conhecer a realidade do grupo salvador caetano, no que diz respeito às habilitações literárias dos seus colaboradores; depois, para apurar que colaboradores que não enviaram os seus certificados; por fim, e mais importante, no momento de identificar uma necessidade de recrutamento (INR), havia dificuldade em escolher o tipo de pessoa que pretendiam para determinada função, bem como que habilitação deveria ter. Com o carregamento dos dados no *SAP* (ver figura 4.10), torna-se mais fácil pesquisar que habilitações literárias têm os colaboradores para determinada função.

No total, foram revistos 5 864 processos individuais, onde foram apuradas 2 587 habilitações literárias. Este processo foi moroso, sendo que durou cerca de um mês a apurar todos os colaboradores.



Figura 4.8: Processos Individuais (PI's)

Nome	Estado	Data de modificação	Tipo	Tamanho
0000 A 1000		17/09/2020 14:06	Pasta de ficheiros	
1001 A 2000		03/03/2021 11:46	Pasta de ficheiros	
2001 A 3000		15/03/2021 08:53	Pasta de ficheiros	
3001 A 4000		03/03/2021 10:28	Pasta de ficheiros	
4001 A 5000		22/03/2021 15:35	Pasta de ficheiros	
5001 A 6000		05/02/2021 13:05	Pasta de ficheiros	
6001 A 7000		08/01/2021 08:41	Pasta de ficheiros	
7001 A 8000		15/03/2021 11:50	Pasta de ficheiros	
8001 A 9000		03/03/2021 12:47	Pasta de ficheiros	
9001 A 10000		15/03/2021 09:05	Pasta de ficheiros	
10001 A 20000		09/04/2021 16:18	Pasta de ficheiros	
900000		04/03/2021 17:41	Pasta de ficheiros	
COMPROVATIVOS		22/01/2021 11:48	Pasta de ficheiros	
ESTÁGIOS MITSUI		17/09/2020 14:12	Pasta de ficheiros	
EX-COLABORADORES		26/03/2021 11:56	Pasta de ficheiros	
MASUDA (MITSUI)		10/11/2020 09:40	Pasta de ficheiros	
Rafaela Rocha		01/04/2021 09:18	Pasta de ficheiros	
Saídas de Colaboradores (por concretizar) NÃO MEXER		17/09/2020 14:06	Pasta de ficheiros	
TAKAYMA		24/11/2020 09:23	Pasta de ficheiros	
Calcular_COVID19.xlsx		02/03/2021 17:21	Folha de Cálculo d...	22 KB
Folha de cálculo em Basis (1).xlsx		19/11/2020 17:06	Folha de Cálculo d...	2 774 KB
Instruções.txt		20/01/2021 10:13	Documento de tex...	1 KB

Fonte: Processos Individuais dos Colaboradores do GSC

Figura 4.9: Apresentação dos dados em Excel

Designação Empresa	Nº	Nome	Nome do Curso	Áreas de Educação e Formação	Certificação
CHOICE CAR, S.A.	00008004	LEONARDO MEIRELES CAVALLINI	Administração	Ciências Empresariais	Bacharelato
Guerin-Rent-a Car (Dois)	00008973	DANIELE CRISTINA DE ANDRADE SILVA	Administração	Ciências Empresariais	Bacharelato
Toyota Caetano Portugal	00003549	DANIELA GREUEL GONCALVES	Administração	Ciências Empresariais	Bacharelato
CAETANO MOTORS, S.A.	00009507	ROBSON AUGUSTO SILVA	Administração	Ciências Empresariais	Bacharelato
CAETANO MOTORS, S.A.	00006433	JOANA ALEXANDRA FERREIRA SILVA COELHO LE	Administração e Gestão de Empresas	Ciências Empresariais	Licenciatura
FINLOG S.A.	00009048	MARIANA TELES REIS	Administração e Gestão de Empresas	Ciências Empresariais	Licenciatura
FINLOG S.A.	00004023	HUGO MANUEL CRUZ SAAVEDRA	Administração Pública	Ciências Empresariais	Licenciatura
Rigor-Consult. Gestão, SA	00009472	MARCO BRUNO FRIAÇAS SILVA	Administração Regional e Autárquica	Ciências Empresariais	Licenciatura
Guerin-Rent-a Car (Dois)	00006633	FILIPPE ANTONIO BIDARRA REIS MESQUITA	Agronomia	Agricultura, Silvicultura e Pescas	Licenciatura
CAETANO BAVIERA, S.A.	00007705	ANA FILIPA PAIVA TRINDADE COELHO	Análises Clínicas e Saúde Pública	Saúde	Licenciatura
CaetanoBus	00009363	BARBARA LUCIA VASCONCELOS REIS	Análises Clínicas e Saúde Pública	Saúde	Licenciatura
CAETANO AUTO, S.A.	00009329	MIGUEL ANGELO RAPOSO MARQUES	Animação Socio-Cultural	Serviços Sociais	Curso Profissional
CAETANO POWER, S.A.	00006341	CATIA SOFIA SARAIVA PINTO AFONSO	Animação Socio-Cultural	Serviços Sociais	Curso Profissional
Rigor-Consult. Gestão, SA	00005688	RICARDO MANUEL GONCALVES SILVA	Animação Socio-Cultural	Serviços Sociais	Licenciatura
Rigor-Consult. Gestão, SA	00009341	TANIA ROBERTA PEREIRA GONCALVES	Animação Socio-Cultural	Serviços Sociais	Curso Profissional
COCIGA S.A.	00008546	JORGE FILIPE SOUSA ALMEIDA	Arquitetura	Arquitetura e Construção	Mestrado
CAETANO AUTO, S.A.	00008659	PAULO LAGE DE SA	Arte e Comunicação	Artes	Licenciatura
CAETANO AUTO, S.A.	00003966	NUNO MANUEL SERRANO BADALO	Artes Gráficas	Artes	Curso Profissional
Caetano Aeronautic, SA	00006485	HELENA MARIA PEIXOTO MACEDO SOARES MARTI	Artes Plásticas	Artes	Licenciatura
Rigor-Consult. Gestão, SA	00007715	DIANA ISABEL RIO GOMES CUNHA	Artes Plásticas	Artes	Licenciatura
CAETANO AUTO, S.A.	00007735	MARIANA ALEXANDRA COSTA	Artes Visuais	Artes	Licenciatura
CAETANO AUTO, S.A.	00001475	CARLA MARINA MASCARENHAS PEREIRA ROMEIRA	Assessoria de Administração	Ciências Empresariais	Licenciatura

Fonte: Elaboração própria

Figura 4.10: Infotipo 22: Habilitações Literárias e Formação

**0022 - Habilitacoes Lit. e Formacao exibir**

Nº pess. 9852 Nome CAROLINA MARIA MARQUES MARTINS

GrupEmpreg 2 Estagiários Área Rh 1021 Toyota Caetano Portugal-DPC

SubgrpEmpr E2 Estagio Curricular Ctg.prof. 98999 ESTAGIÁRIO (CURRICULAR)

Válido 17.09.2020 até 31.12.9999 Mod. 22.01.2021 SCGA7311

Tp.estabec.ensino 22 Hab.Literarias

Formação Licenciatura

Instituição/local FEUC - Relacoes Internacionais

Certificado escolar 02 Sem Diploma

Duração da formação 000

Nota final

Especialização 1 0

Lst.ocorrên.

Nº pess.	Nome
00005578	FILIPA MARGARIDA MARIZ SANTIAGO
00002460	FRANCISCO JOSE FERREIRA SANTIAGO
00003294	MARIA MADALENA BENTO SANTIAGO

Fonte: SAP

Outro projeto realizado pela estagiária foi o Desenho do Quadro pessoal da DPC – Departamento de Pessoas e Comunicação. O objetivo deste desenho foi tentar perceber as discrepâncias salariais que existem no Departamento. Neste sentido, foram agrupadas 40 pessoas que fazem parte do departamento, bem como os seus salários e a sua evolução. Por motivos de confidencialidade, não me foi permitido colocar o quadro.

Já na reta final do estágio, foram atribuídas à estagiaria outras funções, nomeadamente: responder a pedidos de esclarecimento que são realizados por todos os colaboradores do grupo, através de uma plataforma destinada ao mesmo (INTRA). Os pedidos concernem recibos de vencimentos, horários, comissões, absentismo, férias, etc. e o intuito é esclarecer os colaboradores – ver figura 4.11.

No âmbito desta função, foi também designado à estagiária desenvolver um quadro onde represente que tópicos é que são mais perguntados, que empresas fazem mais pedidos e a evolução dos pedidos ao longo do ano de 2020, representados pelos gráficos 4.5, 4.6 e tabela 4.18.

Após a análise dos dados com o Diretor do Departamento, foram elaboradas respostas “tipo” para serem publicadas na Academia Digital Ser Caetano, espaço onde os colaboradores podem ver respondidas várias perguntas sem terem de abrir um pedido de esclarecimento.



Figura 4.11: BPM de Pedidos de Informação (exemplo)

Pedido de Informação: Responder - Carolina Pereira - Absentismo

Colaborador			
N.ºCartão 003894	N.ºColaborador 3894	Nome SARA CAROLINA F. LARANJEIRA PEREIRA	E-mail carolina.pereira@caetanobaviera.pt
Categoria RECECIONISTA + 1 ANO		Empresa CAETANO BAVIERA	Centro de custo MAD MARKETING

Anexos

Pedido de Informação/Reclamação

E-mail a notificar  
carolina.pereira@caetanobaviera.pt

Área  
DPC

Subárea  
Absentismo

Tema  
Erros

Resolução

Selecione uma opção

Questão

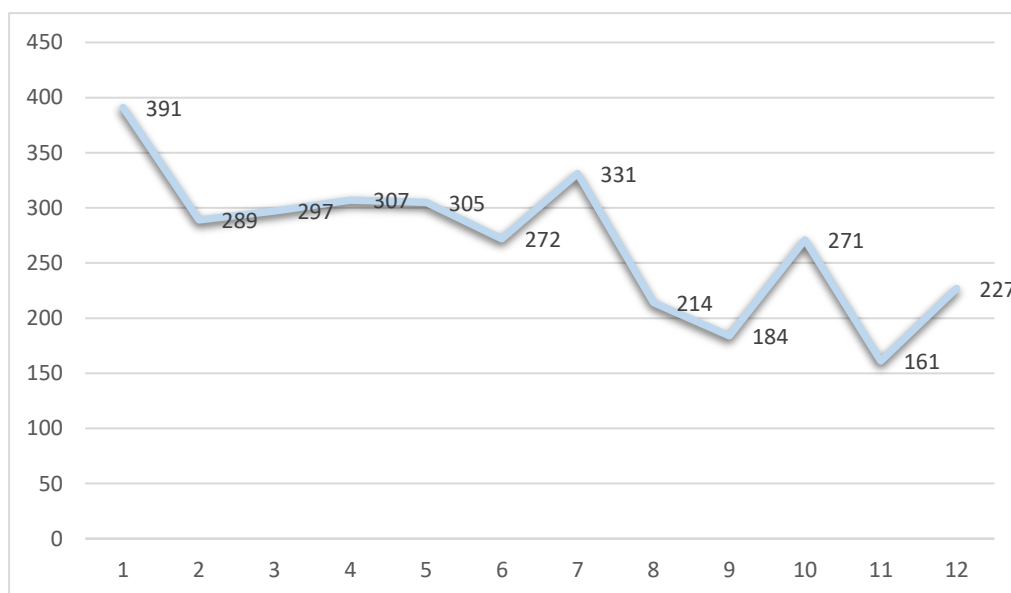
Bom dia, Uma vez que estamos em regime de lay off a indicação que temos é para não picarmos cartão de ponto. Contudo, verifiquei que desde o início do mês de Abril tenho erros de picagem. Obrigada Aguardo feedback de como deve proceder.

Resposta

Observações

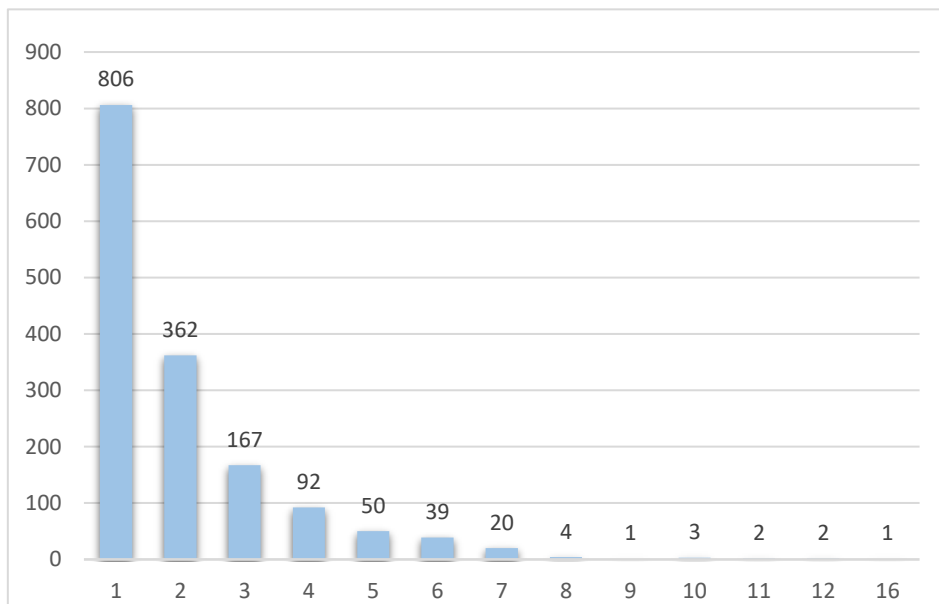
Fonte: BPM (*Business Partner Manager*)

Gráfico 4.5: Evolução mensal dos pedidos de esclarecimento



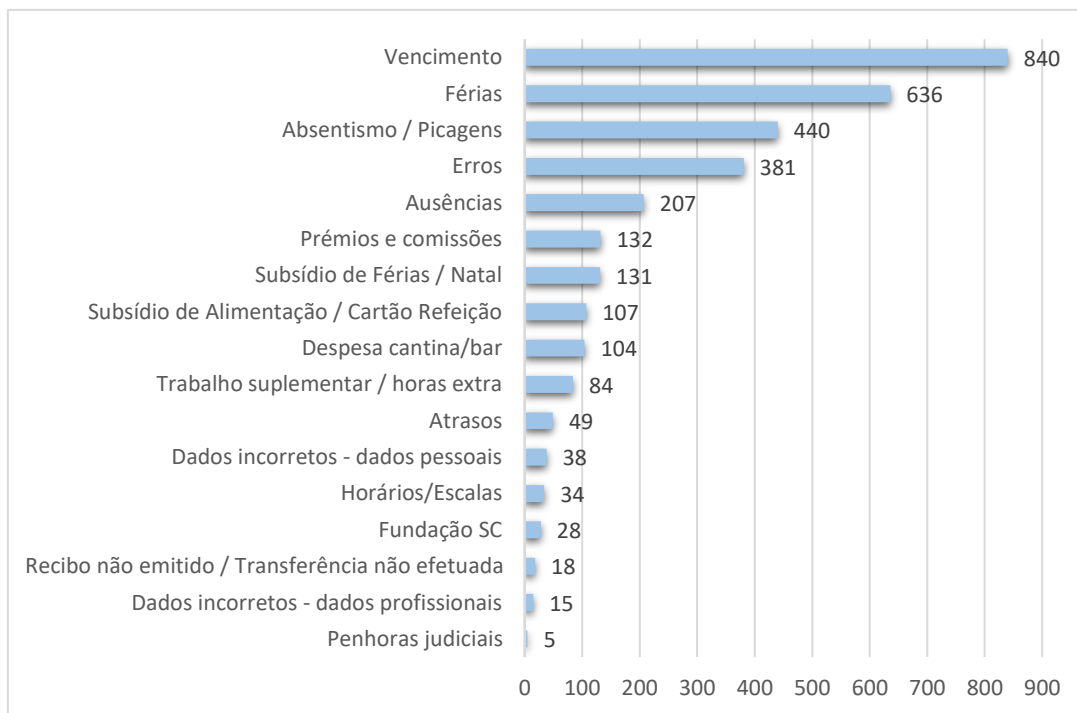
Fonte: Elaboração própria (tratamento de dados em Excel)

Gráfico 4.6: Pedidos por colaborador



Fonte: Elaboração Própria

Tabela 4.18: Nº de pedidos por motivo



Fonte: Elaboração Própria

Para além disso, a estagiária ficou responsável por proceder à correção de erros de alguns colaboradores, por forma a integrar-se com o sistema operativo (SAP) e também para auxiliar os colegas do departamento numa altura em que as faltas estavam a crescer.

O processo consistia em corrigir erros de marcação, seja pelo relógio de ponto falhar, seja por alterações de férias. Através de uma folha disponibilizada pela pessoa responsável pela gestão de tempos eram verificados quais colaboradores tinham erros de marcação. Para proceder à correção de erros é necessário:

1. Entrar no *SAP*;
2. Selecionar o *infotipo* “PT 40 – Tratamento Erros” (ver anexo 2);
3. Colocar o N<sup>o</sup> do colaborador (ver anexo 3);
4. Tratamento Erros > avançar;
5. Vai aparecer uma coluna com a seguinte designação: “Texto Descritivo da Mensagem”. Caso apareça a amarelo (Ver anexo 4), é só selecionar a linha onde queremos corrigir. Por exemplo, este colaborador faz quatro marcações de ponto – que estão em falta como é possível de ler na mensagem. Seleciona-se a linha e clica-se onde diz “Evento com Registo de Hora”. Aí, é só adicionar as marcações em falta;

Outra tarefa atribuída, foi proceder à elaboração do cálculo do trabalho suplementar (ver apêndice 5). O processo consistia em apurar o valor a receber pelo colaborador nos meses de março, abril e maio. Para tal, foi utilizado o seguinte cálculo: Vencimento/ Horas mensais = €/hora; €/hora \* horas de trabalho suplementar = total € de trabalho suplementar.<sup>17</sup>

Por fim, foi-me também atribuída a função de emitir todas as declarações de circulação e de regime de teletrabalho para todos os colaboradores do Grupo Salvador Caetano.

---

<sup>17</sup> A primeira hora é paga a 50%. A partir da 1 hora é pago 75%. Aos fins de semana a remuneração é de 100%.

## 5. REFLEXÃO E AUTOAVALIAÇÃO DO TRABALHO

A realização do Estágio Curricular no Departamento de Pessoas e Comunicação e a elaboração do presente relatório de estágio contribuíram para a realização de uma introspeção às funções que desempenhei, bem como à dinâmica existente no Departamento de *Payroll*. Após essa introspeção pessoal considero que as minhas competências e aptidões foram incrementadas no que concerne a Gestão Empresarial, crendo que houve uma evolução em todo o percurso enquanto estagiária.

Ao ter oportunidade de comunicar, ao longo dos três meses, com colegas e colaboradores de diferentes áreas, empresas e departamentos, bem com a rápida integração que tive, foi fundamental para que pudesse desenvolver tudo o que me era proposto e sentir que o meu papel enquanto estagiária tivesse relevância para a organização.

Assim, considero que o meu espírito de equipa e a minha capacidade de comunicação e autonomia tiveram especial relevância na minha integração e adaptação que, consequentemente, contribuiu para auxiliar o Departamento na concretização dos seus objetivos.

Embora a fase inicial tenha sido árdua, devido à situação que atualmente vivenciamos no país e no mundo derivado da Pandemia *Covid-19*, no decorrer do estágio, considero que o meu dinamismo e disponibilidade foi também crucial para que todos os meus colegas confiassem em mim e me encarregassem de diversas tarefas.

No decorrer do estágio, o meu contributo foi crescente e à medida que o estágio ia avançando, cada vez tinha mais responsabilidades e responsabilidade que impactavam diretamente no departamento e, até, no Grupo. Para além disso, verifiquei que o meu trabalho era solicitado por todas as colegas do Departamento, incluindo o Diretor de Recursos Humanos, uma vez que sempre que necessitavam de ajuda, recorriam a mim.

Por tudo o que foi mencionado e pelo *feedback* recebido por parte do Diretor de Recursos Humanos, considero que o meu contributo foi imprescindível uma vez que, numa situação bastante atípica no panorama empresarial português – devido à pandemia provocada pela doença *Covid-19* – durante 3 meses, dispuseram de alguém que os auxiliasse nas mais diversas questões. Aliado a este facto, está a minha avaliação final (19 valores) que considero que foi bastante positiva e que demonstra que desempenhei tudo o que me foi exigido na plenitude.

## 6. CONCLUSÃO

No decorrer dos últimos anos, têm-se assistido a uma transformação mundial alterou as condições económicas, sociais, políticas e ecológicas de todos os países afetando, do mesmo modo, o mercado laboral. Estas alterações fazem com que as organizações sejam expostas a muitos desafios e barreiras tornando-as cada vez mais proativas e eficazes para poderem ultrapassar e garantir o sucesso da organização.

Um grande exemplo destas alterações é a Pandemia atual que vivemos provocada pelo vírus SARS – CoV – 2, Covid 19, que veio alterar o paradigma de todas as empresas do mundo e, efetivamente, constituiu-se como o maior desafio dos últimos anos.

No entanto, para que esse sucesso seja passível de ser alcançado é fundamental a existência de uma Gestão de Recursos Humanos bem cimentada. Como visto anteriormente, os indivíduos, ao longo do tempo, têm-se tornando num elemento cada vez mais importante para as organizações sendo eles considerados, muitas vezes, fatores de diferenciação uma vez que é através deles que as empresas conseguem prosperar. Assim, a GRH previa a gestão de pessoas apenas em fatores técnicos. A evolução do mercado levou as organizações a percecionarem os seus recursos humanos como sendo uma mais-valia no desenvolvimento organizacional.

Sustentando esta ideia, é apresentada a visão de Lopes (2012), que considera que as pessoas são o principal fator responsável pela vantagem competitiva das empresas. Neste sentido, sendo que as pessoas são dos elementos mais importantes para o sucesso e produtividade das organizações, estas devem ser cuidadas e geridas de forma adequada com o intuito de alcançar os objetivos estratégicos das organizações onde se encontram.

Assim, à GRH cabe gerir, controlar e implementar medidas de modo que os colaboradores se sintam mais motivados, tornando-se mais produtivos, incrementado o seu aproveitamento para atingir as metas individuais e organizacionais.

Concretamente, a GRH propõe-se a alcançar resultados através da influência dos comportamentos e atitudes dos indivíduos mediante um sistema de gestão, cuja principal finalidade é a produção de valor, por intermédio da implementação de atividades estratégias de GRH (Neves, 2002).

No entanto, para que isso seja alcançado é necessária a adaptação da GRH às estratégias e objetivos da empresa, sento também extremamente necessário que as diferentes práticas implementadas pelas organizações sejam coerentes e complementares entre si.

Posto isto, a GRH tem vindo a acompanhar as mudanças globais, sendo que, ao longo dos últimos anos tem vindo a ter um particular destaque no seio laboral – não só por ser geradora de uma vantagem competitiva sustentável, mas também pela evolução tecnológica que tem existido nas organizações. O principal exemplo desta evolução pode ser observado através das diferentes designações que tem vindo a ter: antes fora intitulada como gestão de pessoal, função de pessoal, direção de recursos humanos e, por fim, gestão de recursos humanos.

A principal causa desta evolução é que, anteriormente, os trabalhadores eram apenas vistos como um custo para a empresa. Ora, atualmente essa visão alterou-se completamente, passando a serem vistos como um recurso tão importante que é até considerado um fator diferencial numa perspetiva competitiva (Caetano e Vala, 2007).

Tendo em conta a perspetiva acima supramencionada, os gestores devem conhecer as suas organizações, para poder detetar os problemas existentes na mesma. Assim, uma das problemáticas que as organizações se deparam hoje em dia, os baixos níveis de produtividade que, muitas vezes, estão associados ao Absentismo.

O Absentismo corresponde à ausência do trabalhador no local de trabalho (tendo em conta todo o tipo de ausências, justificadas e injustificadas, as involuntárias e as voluntárias). Intrínseco a este fenómeno pode estar a baixa produtividade e inevitavelmente a baixa produtividade gera custos bem como a baixa qualidade na prestação de serviços aliada à diminuição da competitividade bem como à desmotivação dos colaboradores (Cunha et al. 2010).

Desta forme, o Absentismo pode ocorrer de duas formas: por iniciativa do colaborador ou da organização. Não existe um tipo de causa específica para o Absentismo, uma vez que estas variam dependendo dos diversos fatores que o poderão influenciar, como, por exemplo, a gestão de recursos humanos.

Nesta perspetiva, o presente estudo teve como objetivo geral analisar a relação entre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Absentismo na CaetanoBus de 2018 a 2020. De acordo com a pesquisa realizada não é possível verificar que existe uma influência das práticas de gestão de recursos humanos no Absentismo. Embora tenham sido feitos esforços para que a tendência baixe, todas elas foram infrutíferas e, algumas delas, até acabaram por ser extintas. O principal motivo desta conceção é que, por exemplo, desde 2018 a 2019, os níveis de Absentismo aumentaram. Em relação a 2020, o cenário é ainda mais acentuado, no entanto, considero que, por ter sido um ano completamente atípico, não se constitua numa boa fonte para avaliar a tendência.

Em termos específicos procurou-se caracterizar os recursos humanos da instituição bem como o Absentismo, tentando identificar quais principais causas do mesmo. Do modo a responder a estes objetivos, o trabalho foi dividido em vários capítulos, dos quais o enquadramento teórico, a metodologia utilizada, e a análise e discussão dos resultados. Sendo um relatório de estágio, foram também apresentadas as atividades que a mestranda desenvolveu na organização embora não se relacionem com o tema em estudo.

Efetou-se um estudo de natureza descritiva, de âmbito qualitativo e quantitativo na CaetanoBus tendo sido realizadas duas entrevistas semiestruturadas (ao diretor e a uma técnica de *payroll*) e foi utilizada a análise documental como instrumentos de recolha de dados. Como resultados principais, podemos retirar as seguintes ilações:

- a) Em relação à caracterização do Absentismo, é possível concluir que a organização possui uma taxa elevada de Absentismo e que esta tem variado, com o ponto mais alto no ano de 2020, com 20%. No entanto, como disse anteriormente, este ano foi considerado um ano atípico pelo que é natural que o crescimento da taxa de Absentismo tenha sido crítico. Não obstante, em relação aos anos de 2018 e 2019, observou-se na mesma, uma tendência crescente, sendo que a taxa de Absentismo subiu 5,68% para 7%, respetivamente;
- b) Tendo em conta que a caracterização do Absentismo foi feita em relação à designação profissional, pode-se aferir que, ao longo dos três anos, o pessoal especializado teve mais ausências (38 727 dias), correspondente a 64,1% das ausências. De seguida, a designação profissional com mais ausências foi o Pessoal Técnico com 9839 ausências, correspondente a 16,3% das ausências. O quadro médio ficou na 3ª posição com 8 183 ausências, correspondentes a 13,6%. Por fim, o departamento técnico e os Assessores de serviços com 2 341 e 1 285 correspondentes a 3,9% e 2,1%, respetivamente. Não obstante, é necessária fazer uma avaliação tendo em conta o número de colaboradores que ocupam cada designação profissional. Ora, o Pessoal Especializado (466) corresponde a 59,5% da amostra estudada. Sendo que o Pessoal Técnico (159) corresponde a 20,3% é natural que as taxas de ausência do pessoal especializado sejam bastante superiores. Assim, a percentagem “normal” das ausências para o Pessoal Especializado deveria ser de 59,9%. Sendo que faltam 64,1% do total de ausências, faltam mais que a proporção que ocupam na amostra. Em relação ao Pessoal Técnico, faltam 16,3%. Sendo que a percentagem que ocupam é 20,3%, estão a faltar menos que a proporção que ocupam na amostra. O mesmo acontece para o Quadro Médio e para os

Assessores de serviço que ocupam uma proporção de 15,5% e 2,2% e faltam apenas 13,6% e 2,1%, respetivamente. Inversamente, os Diretores de Departamento ocupam uma percentagem de 2,6% e têm uma percentagem de ausência de 3,9%;

- c) Em termo das causas identificadas, pode-se concluir que, segundo as informações obtidas, as principais causas de Absentismo na organização, são a doença e, em 2020, o *Layoff*. Segundo os entrevistados, isto deve-se à existência de algumas facilidades na atribuição de baixas médicas por parte dos médicos e porque, devido aos baixos salários auferidos, muitas vezes compensa faltar;
- d) Tendo em conta a amostra analisada o sexo masculino é quem tem uma percentagem mais alta de ausências, correspondendo a 86,2%. O sexo feminino tem uma percentagem de ausências correspondente a 13,8%. No entanto, analisando proporcionalmente cada género ocupa na amostra, é passível de aferir que o sexo feminino falta mais que a média uma vez que corresponde a 12% da população e falta 13,8%;
- e) Em relação à faixa etária, apurou-se que a faixa etária com maior número de faltas é a faixa etária dos 35 a 49 com 38% das ausências. De seguida temos a faixa etária dos 50 a 64 anos com 34,1% e a dos 20 a 34 anos com 27,8%. Por fim, a faixa etária com menos percentagem de faltas é a de  $\geq$  a 65 anos.
- f) No que concerne o estado civil, os casados são quem mais percentagem de ausências demonstra, com 52,1%. De seguida, são os Solteiros, os Divorciados e os União de Facto com 32,4%, 7,9% e 6,2%, respetivamente. O estado civil que ocupa menos são os Viúvos com 1,4%;
- g) No que diz respeito às habilitações literárias, os colaboradores que têm apenas o ensino básico são aqueles que ocupam uma maior percentagem de ausências, correspondendo a 61,6%, seguidos dos com o Ensino Secundário (24%), Licenciatura (10,4) e Mestrado (4%). Posto isto, conclui-se que quanto menos instruídos forem, mais ausências têm;
- h) Relativamente à antiguidade, 39,2% dos profissionais que se ausentaram ao trabalho têm mais de 15 anos de experiência, seguidos dos 1 aos 5 anos de experiência (38,1%) e dos 6 aos 15 anos de experiência (22,0%). Por fim, os colaboradores com menos de um ano são os que se ausentam menos (0,7%).
- i) Analisando as ausências em relação ao vencimento, verifica-se que os colaboradores que mais se ausentam são os colaboradores que auferem um salário inferior a 800 € (58,9%). É também de salientar que quanto mais alto for o valor auferido de vencimento, menos é a percentagem de ausência;



- j) No que concerne as medidas implementadas para a diminuição do fenómeno, verificamos que, em termos de práticas de gestão de recursos humanos, a formação e a avaliação de desempenho, são as práticas mais valorizadas na organização. A implementação destas práticas permite aos colaboradores o desenvolvimento das suas competências e dos seus conhecimentos. Por serem práticas conseguem influenciar a motivação e a satisfação dos colaboradores são particularmente importantes no combate ao Absentismo. No entanto, de acordo com os entrevistados, é necessário que estas práticas estejam bem cimentadas e, acima de tudo, sejam coerentes e igualitárias;

De acordo com Moita (2013), torna-se importante desenvolver práticas de formação promovam o desenvolvimento dos colaboradores, práticas de avaliação de desempenho que permitam monitorizar e avaliar os desempenhos identificando necessidades de desenvolvimento e destacando os melhores resultados para que possam ser recompensados.

Apesar de a organização em estudo ter desenvolvido práticas para diminuir o Absentismo, estas ainda não foram suficientemente acertadas para que isso se torne numa realidade. Para que este fenómeno diminua é preciso uma atenção extrema ao fenómeno e, conseqüentemente proceder à implementação de medidas organizacionais que possam impactar diretamente no Absentismo.

Na opinião da mestranda, a atribuição de prémios, o desenvolvimento de melhores condições de trabalho, o envolvimento de todos os intervenientes nas relações laborais e a melhoria da informação e da comunicação podem ser práticas que surtam efeitos positivos.

Ao analisar concretamente os efeitos das medidas implementadas, a mestranda conclui que a tendência da taxa de Absentismo é crescente não sendo possível afirmar que estas tenham tido um efeito negativo ou positivo na organização. Mais uma vez, exemplo disso é a situação atual do mundo derivado da pandemia Covid-19. É também de salientar que as práticas não têm efeitos de um dia para o outro, especialmente quando se trata da atribuição de prémios (que poderão ser anuais). Para além disso, as causas de Absentismo são diversas, alterando-se de contexto para contexto.

Por fim, o Absentismo é um tema bastante complexo e não é possível aferir se as práticas implementadas causam efeitos negativos ou positivos na organização. Apenas é possível perceber, com base na informação angariada, se são práticas que poderão, efetivamente, diminuir o Absentismo. Com isto, este estudo apresenta uma grande limitação. Ao nível das limitações, acrescenta-se que o estudo realizado não pode ser

generalizado, uma vez que os todos os dados recolhidos se referem apenas à organização em estudo. Do mesmo modo, as entrevistas poderiam também ser realizadas a alguns membros da organização dos quadros superiores. O fator tempo limitou a realização destas entrevistas, tendo apenas sido possível realizar duas entrevistas. Outra limitação foi o facto de 2020 ser um ano atípico o que não permitiu comparar plenamente as variáveis apresentadas uma vez que, era expectável que a taxa de Absentismo disparasse. No entanto, foi considerada importante apresentar os níveis de Absentismo no ano de 2020 para fazer uma comparação posterior.

Todavia, apesar das limitações supramencionadas, pelos resultados obtidos, considera-se importante não excluir a possibilidade de ligação entre as práticas de GRH e como estas influenciam a ausência ou a não ausência no local de trabalho.

Por fim, o principal contributo deste relatório é a análise teórica empírica realizada de um tema tão importante na gestão das empresas.

Como estudos futuros, é sugerido o desenvolvimento do estudo entre várias organizações desta natureza por forma a caracterizar de uma forma mais global o fenómeno do Absentismo e a influência das práticas de gestão de recursos humanos na diminuição do mesmo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ascensão, C. (2009). *Práticas de Gestão de Carreira, Acolhimento e Integração e Empenhamento Organizacional: Estudo de caso no sector do pós-venda Automóvel* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Lisboa, Lisboa.
- António, Teresa. (2014). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do setor petrolífero: em estudo de caso* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- António, R., & Tiago, M. (2018). *O Absentismo em Profissionais de Saúde: O caso de uma unidade de um Centro Hospitalar* (Dissertação de Mestrado em Gestão da Saúde), Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.
- Armstrong, M. e Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management*. Reino Unido: Londres.
- Bernardo, Ana. (2017). *Absentismo na Secretaria-Geral da Educação e Ciência* (Dissertação de Mestrado em Administração Pública). Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa.
- Bevan, S. e Hayday, S. (1998). *Attendance management: a review of good practice*. Brighton: The Institute for Employment Studies
- Bilhim, J. A. F. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- Cabral, Cardoso. (1999). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Conceito, Perspetiva e Novos Desafios - Teoria Organizacional: Perspetivas e Prospetivas*. (pp.225-253). Lisboa: D.Quixote,
- Caetano, A. e Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: Editora RH.
- Camara, P. B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P., Guerra, P., Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: Dom Quixote
- Cançado, V., Moraes, L. e Moura da Silva, E. (2006). Comportamento organizacional e práticas de gestão de recursos humanos: O caso da empresa XSA. *Revista de Administração Mackenzie, volume (7), pp. 11-37*.
- Cardoso, Adelino Alves. (2010). *Recrutamento & seleção de pessoal*. Lisboa: Lidel Editora

- Child, J. (2005). *Organization: Contemporary principles and practice*. Inglaterra: Blackwell
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora
- Costa, A. (2009). *O Impacto dos Níveis de Empenhamento nos Comportamentos absentistas dos trabalhadores de uma empresa multinacional* (Dissertação não publicada). Universidade do Minho, Braga.
- Cunha, M.P., Marques C., Gomes. F., Cardoso. C.C., Rego. A., e Cunha C. R. (2015). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dal Vesco, D. G. e Beuren, I. M. e Popik, F. (2016). Perceção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, volume (3), pp. 121-138.
- Denisi, A. S. (2005). *Human Resource Management*. Boston: Houghto, Mifflia.
- De Cenzo, D. A., E Robbins, S. P. (1994). *Human resource management: Concepts and practices*. Nova Iorque: John Wiley & Sons.
- Drakopoulos, A. e Grimani, K. (2013). Injury-related absenteeism and job satisfaction: insights from Greek and UK data. *The International Journal of Human Resource Management*, volume (18), pp. 3496-351.
- EUROFOUND (1997). *A Prevenção do Absentismo no trabalho: sinopse de investigação*. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias.
- Ferreira, I. A., Nunes, G., Duarte, Henrique., Martinez F. L. (2015). *GRH: Gestão de Recursos Humanos para Gestores*. Editora RH
- Fernandes, Vitor. (2017). *Recrutamento e Seleção: as práticas de Recrutamento e Seleção nas StartUps* (Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos). Instituto Superior de Administração e Gestão do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto.
- Freixo, M.J. (2013). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gellatly, I. R., & Luchak, A. A. (1998). Personal and Organizational Determinants of Perceived Absence Norms. *Human Relations*, volume (8), 1085–1102.

- Grabara, J. K. e Kot, S. e Pigoń, Ł. (2016). Recruitment process optimization: chosen findings from practice in Poland. *Journal of International Studies*, volume (3), pp. 217-228.
- Greenidge, D., Alleyne, P., Parris, B. and Grant, S. (2012). A comparative study of recruitment and training practices between small and large businesses in an emerging market economy: The case of Barbados. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, volume (19), pp. 164-182.
- Hill, M. M., Hill, A. (2008). *Investigação por questionário*. Lisboa: Editora Sílabo.
- Johns, G., & Miraglia, M. (2015). The reliability, validity, and accuracy of self-reported absenteeism from work: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, volume (20), pp. 1-14.
- Leal, J.S. (2013). *As Práticas de Gestão de Carreira e o Comprometimento Organizacional: Um Estudo com trabalhadores residentes em Portugal*. (Dissertação de Mestrado), Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Lopes, A. (2012). *Fundamentos da Gestão de Pessoas: para uma síntese epistemológica da iniciativa, da competição e da cooperação*. Lisboa: Edições Sílabo
- Mahapatro, B. (2010). *Human Resource Management*. New Age: New Delhi
- Marques, M. A. (2010). *Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: um estudo multi-caso*. Tese de Doutoramento, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Marras, J. (2007). *Administração de recursos Humanos*. S. Paulo: Futura
- Mitchell, R. J., & Bates, P. (2011). Measuring Health-Related Productivity Loss. *Population Health Management*, volume (14), pp. 93–98.
- Moita, R. M. (2013). *A Gestão de Recursos Humanos e o Desempenho Individual: Médiação pelo compromisso afetivo* (Dissertação de Mestrado), Universidade Europeia, Laureat International Universities, Lisboa.
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Editora Pergaminho, Cascais
- Neves, J. (2002). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do problema em termos dos conceitos e práticas*. Lisboa: Editora RH
- Nkombo, D., D., Déldia. (2018). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Absentismo: Estudo Longitudinal na Câmara Municipal de Setúbal (2010 a 2015)* (Dissertação de Mestrado), Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.

- Ostroff, C., & Bowen, D. (2000). *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness*. San Francisco: K. Klein & S. Kozlowski
- Passos, C. A., & Spers, R. G. (2014). Modelo de Avaliação de Desempenho Organizacional para Pequenas e Médias Empresas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, volume (04), pp. 44–58.
- Patinha, Inácia. (2012). *Estudo das causas do Absentismo laboral numa Autarquia Local* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Peiró, J. M.; Rodríguez I.; González, M. (2008). *El Absentismo laboral: antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. Universidade de Valencia, Valencia.
- Pinto, M. (2006). *Absentismo: Fenómeno individual e /ou organizacional?* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.
- Prates, M.R.S. (2012). *Cultura Organizacional, Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Absentismo: Contributo para a análise da trilogia nas Unidades Orgânicas do Instituto Politécnico de Setúbal* (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.
- Santos, M. J. N. (2004). Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. *Sociologias*, volume (11), pp. 164-175.
- Shameem, A. Khan, B. (2012). A Study on the Emerging Dimensions of Strategic HRM in Different Subsectors of IT Industry. *The IUP Journal of Management Research*, volume (11), pp. 66-75.
- Sobral, Nicole. (2016). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa de construção: Estudo de caso da empresa Set Linings*. (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal.
- Sousa, Ana P. C. (2009). *As práticas de Gestão de Pessoas, Atividades e Controles no Departamento de Recursos Humanos: Estudo de caso da empresa Reason Tecnologia S.A.* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Sousa, M., Gomes, J., Sanches P. & Duarte T. (2006). *Gestão de recursos humanos* (10º Edição). Lisboa: Lidel Editora
- Steers, R. M., & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, volume (4), pp. 391–407.
- Tiago, A. M. Rafael. (2018). *O Absentismo em Profissionais de Saúde: O caso de uma unidade de um Centro Hospitalar* (Dissertação de Mestrado). Escola Nacional de Saúde Pública, Universidade Nova de Lisboa, Lisboa.

Tylczak, L. (1990). *Attacking Absenteeism: Positive Solutions to an Age-Old Problem – A Practical Guide to Help Slash Absenteeism*. Califórnia: CRISP.

Veloso, A. (2007). *O impacto da gestão de recursos humanos na performance organizacional* (Dissertação de Doutoramento). Instituto da Educação e Psicologia da Universidade do Minho, Braga.

Yin, R. (2001). *Estudo de caso: Planeamento e Métodos*. São Paulo: Bookman.

## WEBGRAFIA

Agapito, S. M., & Cardoso de Sousa, F. (2010). A influência da satisfação profissional no Absentismo laboral. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, volume (2), pp. 132–139. Consultado a 15 de janeiro de 2021. Disponível em: [A influência da satisfação profissional no Absentismo laboral \(mec.pt\)](#)

Cucchiella, F., Gastaldi, M. and Ranieri, L. (n.d.). Managing absenteeism in the workplace: the case of an Italian multiutility company. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Consultado a 01 de janeiro de 2021. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/82108398.pdf>.

EUROFOUND (2010). *Absence from work*. Publicado a 20 de julho de 2010. Consultado a 20 de janeiro de 2021. Disponível em: [Absence from work | Eurofound \(europa.eu\)](#)

EUROFOUND (2017). *Sixth European Working Conditions Survey: overview report. Luxembourg: EU Agency for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2017. Consultado a 20 de janeiro de 2021. Disponível em: [Sixth European Working Conditions Survey – Overview report | Eurofound \(europa.eu\)](#)

Graça, L. (2002). *Absentismo global e específico: alguns problemas teórico-metodológicos*. Lisboa: Escola Nacional de Saúde Pública. Universidade Nova de Lisboa. (Textos de Saúde e Trabalho). Consultado a 19 de janeiro de 2021. Disponível em: [Luís Graça, Textos154: Taxa de Absentismo / Paper: Absenteeism rate \(unl.pt\)](#)

INE - Conceito de Absentismo. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, 2018. Consultado a 06 de janeiro de 2021. Disponível em [Portal do INE](#)



## APÊNDICES

## APÊNDICE I – ESTATÍSTICAS DO ABSENTISMO

Apêndice 1: Estatística do Absentismo: taxa, anos dos dados, duração de ausências e tendências.

País	Taxa de absentismo	Ano dos dados	Duração de ausência	Tendência
AT	3.2%	2006	Ausência de qualquer duração	Decresce desde 2001
BE	5%–7%	2008	Ausência de qualquer duração	Pequeno aumento 2002
BG	7.4%	2007	Ausência de qualquer duração	Decresceu desde 2002
CY	Sem dados	Sem dados	Sem dados	Sem dados
CZ	5.2%	2008	Ausência de qualquer duração	Decresceu desde 2003
DE	7.3 dias approx = 3.2%	2008	Ausência de qualquer duração	Pequena diminuição desde 2003
DK	4.6%	2007	Ausência de qualquer duração	Sem tendência clara
EE	Sem dados	2008	Ausência superior a 1 dia	Sem dados
EL	4.7 dias approx = 2%	2000	Ausência superior a 3 dias	Sem dados
ES	5.4%	2008	Ausência de qualquer duração	Algum aumento entre 2004–2008
FI	9.9 dias approx = 4.3%	2008	Ausência de qualquer duração	Algum aumento entre 2003-2008
FR	Sem dados		Sem dados	Os dados relativos ao número de trabalhadores que recebem salários por doença mostram um aumento entre 1997 e 2004, seguido de queda.
HU	1.2%– 1.3%	2007	Ausências superiores a um ano	Decresceu entre 2003– 2008
IE	8 dias aprox.: = 3.5%	2007	Ausência de qualquer duração	Mais baixo que na década de 70
IT	Aprox. 0.8%	2006	Ausência de qualquer duração	Declínio de um nível entre 4% e 5% na 1970
LT	7.35 dias aprox.: = 3.2%	2008	Ausência de 3 dias ou mais	Aumento desde 2004

<b>LU</b>	3.2%	2007	Ausência qualquer duração	de	Sem dados
<b>MT</b>	2.1 dias aprox.: = 0.9%	2008	Absence of days or more	4	Aumento desde 2004
<b>NL</b>	4.1%	2008	Ausência qualquer duração	de	Descresceu desde 2005
<b>NO</b>	7.7%	2009	Ausência qualquer duração	de	Decréscimo de 2001 a 2008, seguido de aumento
<b>PL</b>	Not stated	2007	Ausência qualquer duração	de	Estável 2003- 2007, depois aumentou
<b>PT</b>	6.8%	2007	Ausência qualquer duração	de	Estável 2003-2007
<b>RO</b>	4.1 days; approx = 1.8%	2008	Sem dados		Sem dados
<b>SE</b>	3.1%	2008	Ausência qualquer duração	de	Declínio constante a partir de 2004
<b>SI</b>	3.7%	2008	Ausência qualquer duração	de	Declínio desde 2000
<b>SK</b>	3.3%	2008	Ausência qualquer duração	de	Declínio 2002- 2004, depois aumento; o nível atual está abaixo do pico em 2002
<b>UK</b>	3.3%	2009	Ausência qualquer duração	de	Ligeira diminuição a partir de 2004

Fonte: Elaboração própria (Adaptado do Relatório "Absence from work" EUROFOUND, 2010)

## APÊNDICE II – CUSTOS DO ABSENTISMO

### Apêndice 2: Custos do Absentismo

País	Compilação de Custos	Custos estimados para o empregador	Estimativa Custos Nacional	Segurança Social
<b>AT</b>	Custos diretos; pagamento de salários. Os custos indiretos incluem perda de produção, horas extraordinárias e administrativos	Direto: €2,1 mil milhões Indiretos: €3-4 mil milhões Total: aproximadamente 6 mil milhões de euros	2.2% do PIB	Os custos incluem: prestações por doença, custos de tratamento, seguro de acidentes.
<b>BE</b>	Custos diretos; salário médio e custos de mão de obra indiretos; horas extraordinárias, administração	Direto; 3 mil milhões de euros indiretos; 3 mil milhões de euros x 2,5 Total; 10,5 mil milhões de euros (2008)	3.1% do PIB	Três tipos de despesas: licença por doença primária, licença de maternidade e prestações por invalidez.
<b>BG</b>	Sem dados	Sem dados	0.41% do PIB	Em 2009, o número de faltas por doença aumentou quase 30%
<b>CZ</b>	Sem dados	Sem dados	1,7 mil milhões de euros 1,3% do PIB	Aproximadamente 800 milhões de euros foram pagos em prestações de doença (2002)
<b>DE</b>	Salário por doença, licença maternidade, contribuições para a segurança social e para o seguro de saúde	34 mil milhões de euros	73 mil milhões de euros (3% do PIB)	Os gastos com o Regime Legal de Seguro de Saúde representaram 4,11% (6,02 mil milhões de euros) dos custos totais dos seguros de saúde.
<b>DK</b>	Sem dados	25€ mil milhões de euros	Sem dados	Os custos com o subsídio de doença foram de 1,61 mil milhões de euros.
<b>EE</b>	Sem dados	Sem dados	5.4% do PIB	A incapacidade para trabalhar correspondeu a cerca de 154 milhões de

				euros. Representa 19% do fundo.
<b>EL</b>	Sem dados	153 milhões de euros – três quintos da despesa anual do Instituto da Segurança Social (IKA) e organismos similares	Sem dados	Os custos de 2001 foram de 256 milhões de euros, cobrindo em média cinco dias por pessoa segurada.
<b>ES</b>	Sem dados	€2.500 por trabalhador €12.700 milhões	1.21% do PIB	Sem dados
<b>FI</b>	Perda de trabalho e reforma prematura	5% da conta salarial das empresas. Um dia de ausência = €300	20 mil milhões de euros	16,7 milhões cobertos pelo Seguro Nacional de Saúde. Não inclui os primeiros nove dias de ausência.
<b>FR</b>	Custos diretos: substituições, custos excedentários. Custos indiretos: menor produção e qualidade de serviço	Sem dados	Sem dados	5% of health spending
<b>HU</b>	Dados recolhidos junto de empresas sobre os custos totais das baixas por doença e os custos do pagamento por doença	Baixa por doença: €21,5 por dia útil em 2008		
<b>IE</b>	Custos indiretos frequentemente excluídos. Custos diretos calculados com base no pagamento por doença, horas extraordinárias, custos de substituição, etc.	Várias figuras; 793 milhões de euros – 1,1 mil milhões de euros, mas estima que o custo possa chegar aos dois mil milhões de euros	Até 1% do PIB	Foram apresentados 13.803 pedidos de prestação de prejuízo profissional. No entanto, isto não inclui ausências inferiores a três dias, os empregos autoempregos e certos empregos do sector público
<b>IT</b>	Sem dados	Sem dados	Sem dados	Sem dados
<b>LT</b>	Sem dados	Sem dados	Sem dados	O subsídio de doença representa 5,3% do

				orçamento da VSDFV (193 milhões de euros)
<b>LU</b>	Sem dados	Sem dados	Sem dados	Custo estimado para os empregados de colarinho azul - €196,6 milhões; Custo estimado para trabalhadores de colarinho branco - €25,0 milhões
<b>LV</b>	Sem dados	Sem dados	57 milhões de euros 2,8% do PIB	Os custos incluem invalidez, maternidade e financiamento da doença. Os custos totais foram de aproximadamente 442 milhões de euros: este valor está a aumentar.
<b>MT</b>	Sem dados	€35.97 milhões	Sem dados	Os dados do Governo relativos às despesas da Segurança Social referem que o custo de ausência é de 6,23 milhões de euros; este número aumentou nos últimos cinco anos.
<b>NL</b>	Sem dados	Sem dados	2,96% do PNB (incluindo os custos de prevenção e doenças relacionadas com o trabalho)	O custo por trabalhador em resultado de uma doença relacionada com o trabalho é de 1.368 euros. O custo de prevenção por trabalhador é de 400 euros.
<b>NO</b>	Estão incluídos salários indiretos como o subsídio de férias, as contribuições para a segurança social e outros custos (estimado em 50% dos outros custos)	Um dia de ausência custa cerca de 3.000NOK (cerca de 360 euros) 80-100 mil milhões de NOK por ano (cerca de 10,2 mil milhões de euros e 12,8 mil milhões de euros)	Sem dados	Os dados são recolhidos no registo de Licença Médica e no Registo do Trabalhador, abrangendo todas as baixas por doença certificadas pelo médico. Isto não inclui ausências a curto prazo. NOK 50-70bn (aprox. entre 6,4 mil milhões de euros e 8,9 mil milhões de euros)

<b>PL</b>	Cobrado pela administração da Segurança Social. Remuneração paga aos trabalhadores ausentes pelos empregadores	PLN 3,42 mil milhões (cerca de 823 milhões de euros)	0,29% do PIB	Dados recolhidos pela Administração da Segurança Social. Os custos incluem prestações por doença pagas pelo Fundo de Segurança Social.
<b>PT</b>	Sem dados	Sem dados	Sem dados	O número de requerentes de prestações por doença é de 549.891.
<b>RO</b>	Sem dados	162,4 milhões de euros é a contribuição dos empregadores para o Fundo Nacional Único de Seguros de Saúde (FNUASS)	Sem dados	Gastos agregados da FNUASS de 208 milhões de euros. O primeiro semestre de 2009 indicou um ligeiro aumento deste número.
<b>SE</b>	O cálculo requer inúmeras variáveis das quais muitas não estão acessíveis	Sem dados	Sem dados	108 mil milhões de sebes (cerca de 11 mil milhões de euros). O valor inclui prestações por doença e custos de reabilitação.
<b>SI</b>	Compensação dos rendimentos pagos pelos empregadores durante a licença por doença inferior a 30 dias devido a doença profissional ou acidente de trabalho	1,4% dos custos da mão de obra	Sem dados	As despesas com a compensação dos rendimentos pagos pelo seguro obrigatório estão intimamente ligadas aos níveis de ausência. Em 2006, 168.507.887 euros (9,1% de ação) que diminuiu desde 2004.
<b>SK</b>	Sem dados	Sem dados	Sem dados	A agência de segurança social recolhe dados relevantes. Os pagadores individuais e a agência fazem contribuições.
<b>UK</b>	Direto: remuneração por doença profissional e estatutária; custos da mão de obra de	692 libras por trabalhador (€841)	175 milhões de libras (15,8 mil milhões de euros) 175 milhões de libras Com custos	O pagamento legal de prestações por doença é devido por faltas com duração de quatro dias ou mais a uma taxa de 79,15

substituição. Indireto:	indiretos,	libras por semana (96,2€).
horas	estimados em 27	Isto é pago pelos
extraordinárias,	mil milhões de	empregadores, exceto em
administração e	libras (32,8 mil	circunstâncias especiais.
redução do	milhões de	
desempenho	euros).	

Fonte: Elaboração própria (Adaptado do Relatório “Absence from work” EUROFOUND, 2010)



## APÊNDICE III – GUIÃO DA ENTREVISTA

No âmbito do relatório final do Mestrado em Gestão de Empresas no Instituto Superior de Administração, a presente entrevista destina-se a recolher informações sobre as Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Absentismo na CaetanoBus, servindo de auxílio às informações angariadas com base na análise documental.

Trata-se de uma entrevista semiestruturada em que as questões colocadas são apenas para analisar o tema, sendo que pode abordá-las da forma que desejar. A entrevista será gravada, mas o seu conteúdo apenas será utilizado para fins académicos, com o intuito de respeitar o sigilo profissional.

### Apêndice 3: Guião da Entrevista

<b>Etapas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Tópicos/Questões</b>
I - Legitimação da entrevista	Explicar os objetivos do estudo e realçar a importância da entrevista.	Valorizar o contributo do entrevistado motivando a sua participação. Garantir a confidencialidade e anonimato
II - Características do Entrevistado	Recolha de dados académicos e profissionais.	Género. Idade. Grau académico. Antiguidade Cargo. Funções/Responsabilidades.

<b>Etapas</b>	<b>Tópicos/Questões</b>
<b>III – Identificação das Práticas de GRH</b>	Q1. De um modo geral como perceciona a Prática de Gestão de Recursos Humanos na organização? Q2. Qual pensa ser o contributo da gestão de RH para a organização?
<b>IV – Caracterização das Práticas de GRH em relação ao Absentismo</b>	Q3. Em termos do processo de Recrutamento e Seleção, poderia fazer uma breve descrição deste processo, as medidas utilizadas e como se pode articular com o Absentismo? Q4. A nível da formação desenvolvida, qual tem sido o contributo da formação em termos do Absentismo? Q5. Quais as práticas mais valorizadas na organização, que considera importante para a contribuição do Absentismo?
<b>V - Quantificação Absentismo</b>	Q6. Tem conhecimento dos valores de Absentismo existente na instituição?
<b>VI- Causas do Absentismo</b>	Q7. Posso referir que nesta instituição em 2018 a taxa de Absentismo geral foi de 5,7% e em 2019 foi de 7%. Sendo uma tendência crescente, como interpreta estes valores? Q8. O ano de 2020 foi um ano atípico. Como analisam o Absentismo neste ano? Quais os principais desafios que vivenciaram?
<b>VII - Efeitos do Absentismo</b>	Q9. Quais as consequências que este nível de Absentismo causa na organização, nomeadamente nas equipas? Q10. Os trabalhadores estão profissionalmente preparados para assegurar substituição entre eles sempre que necessário?
<b>VIII - Medidas preventivas e de controlo</b>	Q11. Quais as medidas preventivas e de controlo adotadas pelas chefias e pela administração da instituição? Como analisa os resultados? Na sua opinião que medidas poderiam ser adotadas para reduzir este fenómeno?

Fonte: Adatado de Nkombo, (2018) e Tiago, (2018)

## APÊNDICE IV – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

Entrevistado I – Técnica de *Payroll*

Entrevistado II – Diretor de Recursos Humanos

### **Parte I - Perfil do Entrevistado**

#### **Género:**

E1. Feminino

E2. Masculino

#### **Idade:**

E1. 26

E2. 57

#### **Habilitações Literárias:**

E1. Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

E2. Mestrado em Informática de Gestão

#### **Antiguidade na Organização:**

E1. 6 anos

E2. 31 anos

#### **Cargo desempenhado:**

E1. Técnica de *Payroll*

E2. Diretor de Recursos Humanos

#### **Quais as funções/responsabilidades?**

E1. Responsável por toda a Gestão de Tempos, Absentismo

E2. Responsável pelo bom funcionamento de todas as áreas de GRH do Grupo Salvador Caetano nomeadamente, das áreas do Recrutamento e *Payroll*.

### **III – Identificação das Práticas de GRH**

#### **Q1. De um modo geral como percebe a Prática de Gestão de Recursos Humanos na organização?**

E1. Na minha opinião as práticas de GRH implementadas na CaetanoBus não suficientemente eficazes para que os colaboradores se sintam motivados. No entanto, destaco que existem práticas como a formação e a avaliação de desempenho que são uma mais valia para a organização.

E2. Ao longo dos 5 anos de existência, a DPC tem vindo a crescer e a fazer com que as Práticas de GRH cresçam também. Temos tentado que todas as práticas implementadas sejam transversais para todas as empresas do grupo, nomeadamente para a CaetanoBus. Temos todo o cuidado de disponibilizar toda a informação para que esta seja um suporte à tomada de decisão das outras unidades orgânicas/empresas, nomeadamente às chefias e diretores. Apesar de a DPC ser o único organismo consolidado como divisão de Recursos Humanos, consideramos que cada unidade deve também gerir os seus RH. Aqui, nós recebemos a informação toda desde o Absentismo, prémios e comissões a pagar, se está tudo nos conformes legais, fazemos o recrutamento para as empresas, elaboramos contratos, processamos as remunerações. Estas são as nossas principais funções, sendo que após o processamento salarial temos que ter rigor no cumprimento da legislação sendo que essa é uma preocupação que deverá estar sempre em toda a equipa.

#### **Q2. Qual pensa ser o contributo da gestão de RH para a organização?**

E1. Apesar de algumas práticas ainda não estarem bem cimentadas e desenvolvidas na CBUS, considero que sem as que existem a empresa não conseguiria dar resposta em certas situações. Sendo a GRH fulcral em qualquer organização, do meu ponto de vista, esta terá que estar alinhada com a administração de forma a que seja delineada uma política de recrutamento para que sejam recrutados os melhores profissionais sendo que estes serão os fatores críticos de sucesso da mesma.

E2. Considero que o contributo da gestão de RH é bastante significativa uma vez que, como disse anteriormente, é muitas vezes o suporte para as tomadas de decisão e, muitas delas, cruciais para o desenvolvimento da organização.

#### IV – Caracterização das Práticas de GRH em relação ao Absentismo

##### **Q3. Em termos do processo de Recrutamento e Seleção, poderia fazer uma breve descrição deste processo, as medidas utilizadas e como se pode articular com o Absentismo?**

E1. Não tenho conhecimento-causa para poder minuciar a forma como o recrutamento é elaborado. No entanto, no que toca ao Absentismo, considero que o recrutamento, se bem feito, poderá diminuir os níveis de Absentismo. Deverá haver uma articulação entre os dois uma vez que considero que são processos indissociáveis pois, se o trabalhador não se adaptar às novas funções bem como à cultura organizacional em vigor poderá culminar na ausência ao trabalho por parte do novo colaborador.

E2. Em primeiro lugar, o recrutamento de novos colaboradores é definido de acordo com as necessidades de cada unidade orgânica de cada empresa, que solicitam ao responsável pelos recrutamentos daquela empresa que faça o planeamento do mesmo e desenvolva os procedimentos necessários. Assim, o processo funciona da seguinte forma:

- a) Abertura de um INR<sup>18</sup> (Identificação de Necessidade de Recrutamento) via BPM (aplicativo utilizado para a empresa para abrir processos – seja relativamente ao recrutamento, alteração de condições, renovação contratual, comunicações de ausência, etc) por parte das chefias/diretores.
- b) O INR é analisado e aprovado pelo Diretor de RH (eu). No INR, terá de estar a descrição de funções que se pretende do novo colaborador bem como a retribuição salarial prevista
- c) Publicação no *website* da empresa da vaga em aberto
- d) Realização de entrevistas de acordo com o descritivo de funções previamente definido pelas chefias/diretores;
- e) Seleção do Colaborador
- f) Acolhimento e integração dos colaboradores selecionados.

Relativamente à questão da correlação existente entre o recrutamento e o Absentismo, considero, tal como a minha colega que um mau recrutamento influencia negativamente o Absentismo (e vice-versa).

---

<sup>18</sup> Todas as INR deverão ter a aprovação da administração de cada empresa antes de serem abertas.

#### **Q4. A nível da formação desenvolvida, qual é o contributo atual da formação em relação ao do Absentismo?**

E1. A CBUS tem uma preocupação primordial no combate ao Absentismo. Em relação à formação, são realizadas sessões de acolhimento aos novos colaboradores, divididos em dois períodos. Inicialmente, são passados os valores e a cultura da entidade tentando sensibilizar e consciencializar os novos colaboradores relativamente à estratégia organizacional da entidade. Posteriormente, é realizada uma ação de formação de Higiene e Segurança no trabalho, cujo objetivo é apresentar os comportamentos e atitudes corretas a na realização de cada tarefa. Importa também salientar que existem ações de formação na área comportamental e motivacional que constam no Plano de Formação anual. Como disse anteriormente, a formação tem tentado ajudar a combater o Absentismo da organização. No entanto, acredito que este aspeto possa ser aprimorado, nomeadamente com a introdução de formações mais apelativas para os colaboradores. Atualmente, existem boas formações onde os colaboradores se identificam e se empenham a fazê-las. No entanto, à também muitas formações que não são do interesse dos mesmos, o que acaba por gerar algum tipo de descontentamento. Aliado a este facto outro motivo que poderá pôr em causa a efetividade da formação é que esta acontece sempre depois do horário de trabalho dos colaboradores. Para concluir, todas as políticas de formação transcritas anteriormente, articuladas com outras práticas de Recursos Humanos vigentes, são atualmente procedimentos constantes no combate ao Absentismo. Assim, futuramente a estratégia de combate ao Absentismo passa por cimentar as práticas existentes e estar permanentemente em alerta para a instituição de novas práticas e formações mais apelativas para os colaboradores.

E2. A aposta na formação é muito grande, seja para a CBUS, seja para outra empresa do grupo. Dispomos, até, de uma unidade orgânica em chão de fábrica só para poder proporcionar aos nossos trabalhadores formações adequadas às suas funções. Posto isto, acredito que a formação ajude a combater o Absentismo de forma indireta, na medida em que ao fornecermos aos nossos colaboradores mais know-how sobre as suas funções ou até outras que não estão estritamente relacionadas com a sua função promove uma melhoria no sentimento do saber fazer e querer fazer. Para além disso, passa por ser uma forma de motivar os colaboradores a não ter vontade de faltar ao criar novos conhecimentos para a função que estão a desempenhar. No entanto, claro que a formação tem de estar alinhada com outras práticas de gestão de recursos humanos para produzir efeitos, sendo que sozinha não terá grande impacto no Absentismo.

**Q5. Quais as práticas mais valorizadas na organização, que considera importante para a contribuição do Absentismo?**

E1. Para as Práticas de Gestão de Recursos Humanos se tornarem mais relevantes no que diz respeito à diminuição do Absentismo é necessário que, em primeiro lugar, haja uma gestão e planeamento do trabalho, de modo a que este seja desenvolvido adequadamente e dentro dos parâmetros definidos para cada uma das categorias profissionais, por forma a garantir as melhores condições de higiene e segurança no trabalho. Neste sentido, tem-se investido cada vez mais em equipamentos técnicos e de proteção individual para promover uma melhor qualidade no trabalho. A avaliação por desempenho tem, na minha opinião, um grande impacto no combate ao Absentismo pois espelha o resultado do percurso profissional de um colaborador durante o período em análise e porque impacta diretamente no vencimento dos mesmos. Certamente que esta situação irá ter um impacto no Absentismo dos colaboradores (que pode ser positivo ou negativo), conforme os resultados obtidos. De acordo com a lei, todos os colaboradores que tenham uma avaliação negativa terão, obrigatoriamente, que presenciar ações de formação por forma a dotá-los das competências necessárias para desempenhar as suas funções eficazmente. Desta forma, presume-se que, ao serem dotadas de competências que sejam úteis para o seu desempenho das suas funções, tanto ao nível profissional, como comportamental, os colaboradores se possam mais motivados, reduzindo assim o número de ausências ao local de trabalho. Posto isto, a formação, como explicado anteriormente, poderá também ter um grande impacto no que concerne a redução de ausências no trabalho.

E2. As Práticas de Gestão de Recursos Humanos influenciam bastante a comparência ou não no trabalho. Os colaboradores têm de sentir que fazem parte da organização e que importam para que possam estar motivados no seu local de trabalho. Se estas práticas não foram abrangentes a todos os membros da organização, não produziram efeitos positivos, muito pelo contrário. Exemplificando, se uma chefia tiver um prémio de produção e os seus subordinados não, obviamente que irá causar um mau estar a uma desmotivação nesses colaboradores, motivando assim a ausência no trabalho. Neste sentido, as práticas de avaliação de desempenho têm de estar muito bem definidas para que sejam justas para todos os colaboradores – o que muitas vezes não acontece na CBUS. Do mesmo modo, uma boa gestão de carreiras, que hoje em dia é considerado essencial numa organização, pode também a vir diminuir o Absentismo.

## **V - Quantificação Absentismo**

### **Q6. Tem conhecimento dos valores de Absentismo existentes na CaetanoBus?**

E1. Sim. A CBUS é sem dúvida a empresa do grupo que mais faltas dá.

E2. Sim. É um tema bastante falado em reuniões com a administração e muitos esforços são feitos para que o Absentismo diminua.

## **VI – Causas do Absentismo**

### **Q7. Posso referir que nesta instituição em 2018 a taxa de Absentismo geral foi de 5,7% e em 2019 foi de 7%. Sendo uma tendência crescente, como interpretam estes valores?**

E1. Considero as taxas de Absentismo muito altas, especialmente tendo em conta outras empresas do grupo. Na minha opinião existem muitas baixas médicas fraudulentas, devido a algum facilitismo e despreocupação por parte dos médicos. No início do ano de 2020 foi elaborado um estudo por parte de uma colega onde evidenciava que o principal motivo de ausência era a baixa médica. No entanto, é preciso perceber porquê que os colaboradores recorrem a este tipo de justificação. Conhecendo e lidando com muita gente da CBUS, posso aferir que o principal motivo é a falta de motivação e uma remuneração que permita aos colaboradores terem um bom nível de vida. Os salários são muito baixos, sendo pessoal como muitos ou poucos anos de casa. Muitos deles faltam para ir fazer os chamados “biscates”, justificando a sua ausência como “compensação de horas”. É de salientar que existe também um prémio de produtividade para os colaboradores que não excedam 8h de faltas injustificadas. Posto isto, muitas vezes põem baixa para não ser considerada falta injustificada e, ao mesmo tempo, acredito que vão trabalhar para outro sitio. Muitas vezes, compensa faltar aquele dia pois o que vão receber é superior ao estarem a trabalhar na empresa.

E2. São valores efetivamente altos e sabemos que é uma realidade da CBUS. Ao mesmo tempo, tentamos fazer de tudo para diminuir estes valores, o que nem sempre é fácil. Apesar de estarmos encarregues do processamento salarial e da formação, os prémios atribuídos aos colaboradores não são da nossa responsabilidade, nem os aumentos de vencimento, considerando que são esses os principais motivos do descontentamento dos colaboradores. Claro que a solução não passaria somente pela retribuição, mas seria algo que ajudava. Temos pessoas com 30 anos de casa a receber 800€. É um valor muito baixo. No entanto, inequivocamente, são valores que vão continuar a aumentar, especialmente depois do que foi vivenciado no ano de 2020.

**Q8. O ano de 2020 foi um ano atípico. Como analisam o Absentismo neste ano? Quais os principais desafios que vivenciaram?**

E1. Foi um ano muito complicado em todos os aspetos. A gestão de tudo foi bastante difícil e por vezes houveram aspetos que ficaram caídos em esquecimento. Por exemplo, a nível de formação quase nada foi feito. Os prémios derivados da avaliação por desempenho também ficaram suspensos. Foi realmente um ano bastante difícil. A partir do momento em que entramos em *layoff*, não sabíamos o que esperar e se ia durar 1, 2 ou 3 meses ou um ano. Embora com redução de horário, trabalhamos muito mais do que em outra situação. A CaetanoBus foi igualmente afetada e à medida que o tempo passa, vai sendo cada vez mais. Não há encomendas e os colaboradores estão muito desmotivados.

E2. Foi um ano muito desafiante. Muitas reuniões, muita incerteza. Temos uma excelente equipa que foi o que nos salvou. Em relação à CBUS, como a minha colega disse, está numa situação muito complicada e os próximos tempos vão ser determinantes.

**VII - Efeitos do Absentismo**

**Q9. Quais as consequências que este nível de Absentismo causa na organização, nomeadamente nas equipas?**

E1. As consequências a este nível afetam a qualidade do trabalho uma vez que acaba por não funcionar na sua plenitude tendo em conta o planeamento definido. Isto, por sua vez, irá impactuar nas unidades orgânicas da organização fazendo com que haja uma sobrecarga de trabalho nos recursos disponíveis aumentando assim a despesa da empresa em horas extraordinárias.

E2. Sublinho o que a colega referiu. No entanto, acrescento também que a nível de equipa trás muita desmotivação. Sendo uma empresa onde, a maior parte das unidades orgânicas trabalham por objetivos e produtividade e estando, consequentemente, umas dependentes das outras, caso uma falhe, as outras todas vão falhar, o que irá causar uma grande desmotivação em todos.

**Q10. Os trabalhadores estão profissionalmente preparados para assegurar substituição entre eles sempre que necessário?**

E1. Isso depende do grau de complexidade de cada uma das profissões. De modo geral, a nível de fábrica, poderá haver sempre alguém que saiba alguma coisa sobre uma determinada função. Por exemplo, no caso de falta de um carpinteiro, poderá haver alguém nas outras áreas (pintores, serralheiros, eletricitas, etc) que consiga fazer o



trabalho do colega que faltou. Mas por exemplo, se um electricista falta, dificilmente há alguém que consiga substituir.

### **VIII - Medidas preventivas e de controlo**

**Q11. Quais as medidas preventivas e de controlo adotadas pelas chefias e pela administração da instituição? Como analisa os resultados? Na sua opinião que medidas poderiam ser adotadas para reduzir este fenómeno?**

E1. Relativamente às medidas adotadas foram aquelas que foram minuciadas nos pontos acima – aposta na formação, prémios de produtividade para quem não falta mais de 8h injustificadas, etc. No entanto, não acredito que estejam a ter os resultados desejados até porque os números continuam altos e com uma tendência crescer. Como disse anteriormente estas medidas têm de ser suportadas e alinhadas umas com as outras por forma a serem justas e a beneficiar o maior número de colaboradores possível.

E2. Mais uma vez, sublinho o que a colega disse, acrescentando que tem sido feito esforços no sentido de diminuir este número. Há uns anos foram atribuídos prémios de assiduidade aos colaboradores. No entanto, esse prémio era demasiado baixo e não impactava quase nada, o que promoveu a sua extinção. Mas a tendência deveria ser contrária. Na minha opinião, têm de ser feitos mais esforços para que esta tendência comece a diminuir, tais como o planeamento de formações mais adequadas, um recrutamento e integração mais eficaz, melhores condições de trabalho, um sistema de incentivos mais uniforme e uma gestão de carreiras abrangente.

## APÊNDICE V – TRABALHO SUPLEMENTAR

### Apêndice 5: Exemplo de Folha de Cálculo do Trabalho Suplementar

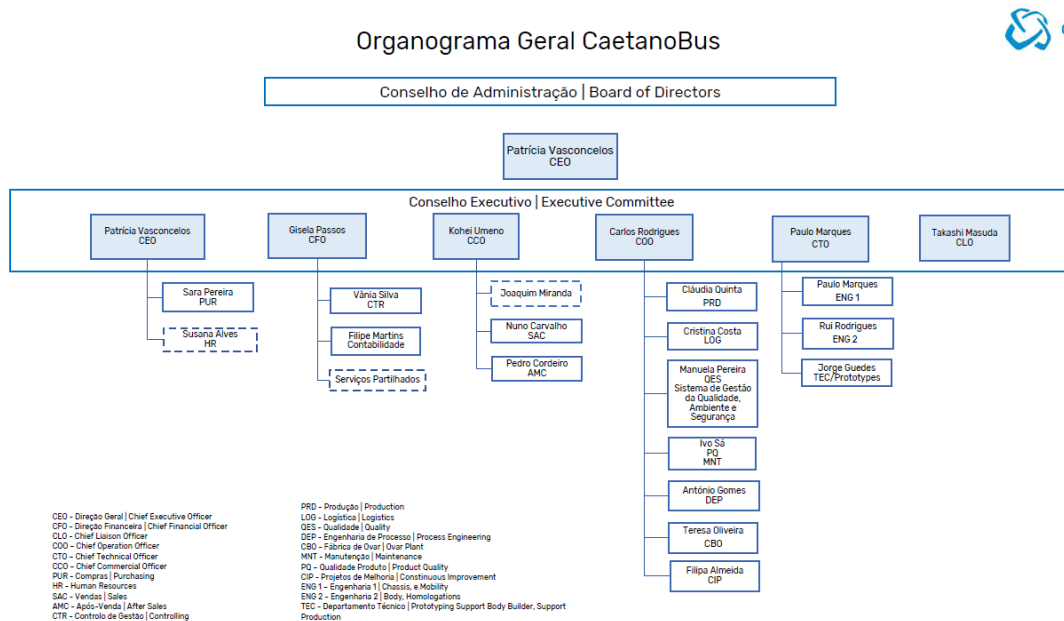
trabalho suplementar (002).xlsx [Vista Protegida] - Excel																		
VISTA PROTEGIDA Tenha cuidado, os anexos de correio eletrónico podem conter vírus. A menos que precise de os editar, é mais seguro manter-se na Vista Protegida. Ativar Edição																		
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
6																		
7																		
8																		
9																		
10																		
11																		
12																		
13																		
14																		
15																		
16																		
17																		
18																		
19																		
20																		
21																		
22																		
23																		
24																		
25																		
26																		
27																		
28																		
29																		
30																		
31																		
32																		
33																		
34																		

Fonte: Elaboração Própria

## ANEXOS

## ANEXO I – ORGANOGRAMA DA CAETANOBUS

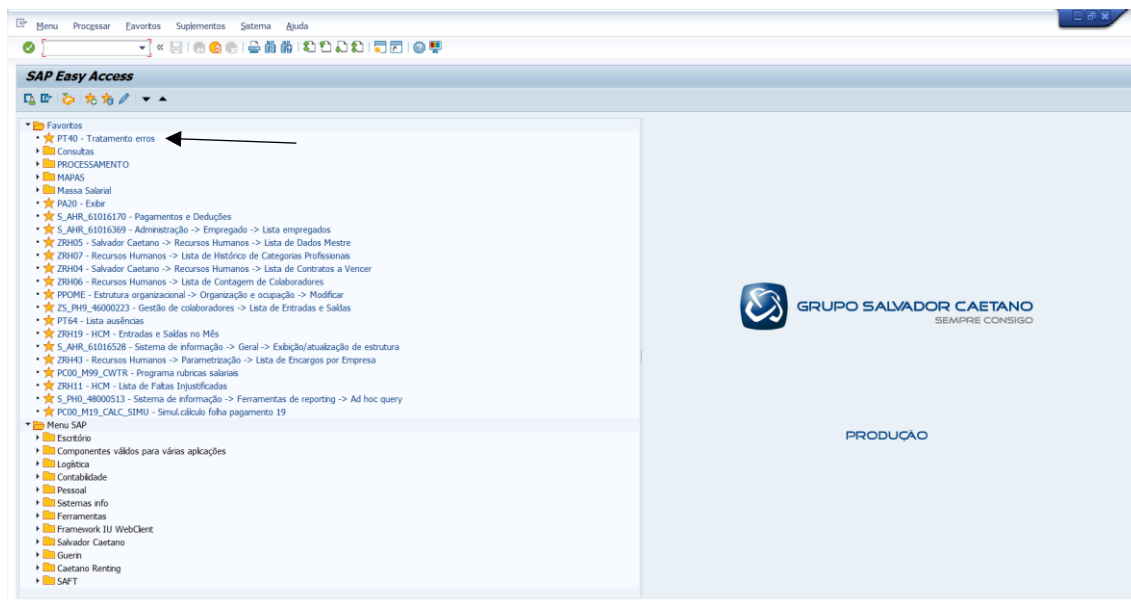
### Anexo 1: Organograma da CaetanoBus



Fonte: CaetanoBus

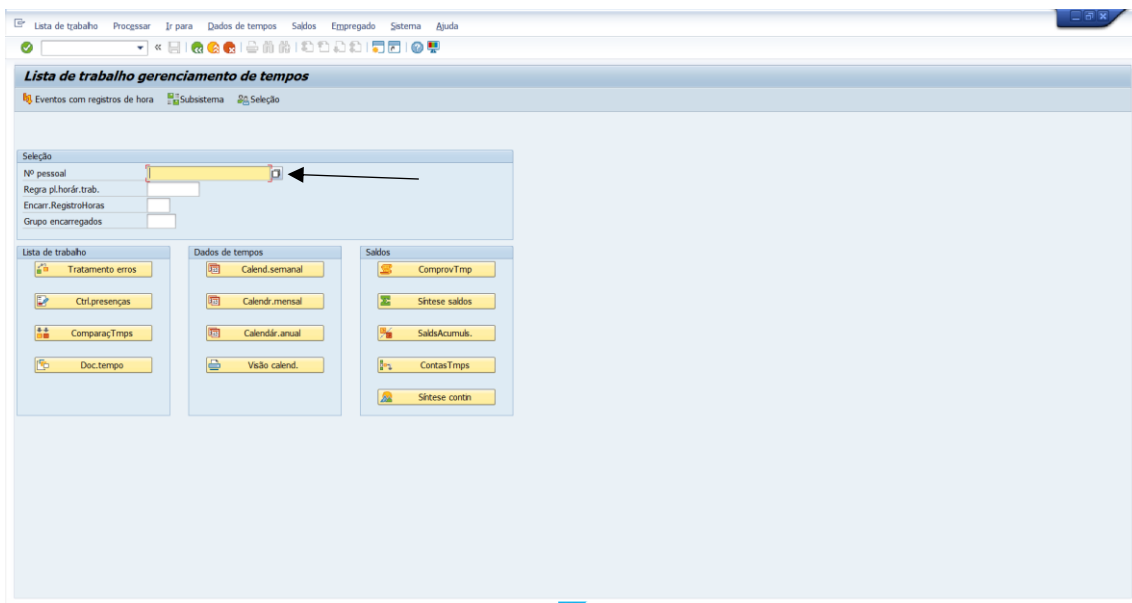
## ANEXO II, III, IV – PROCEDIMENTO CORREÇÃO DE ERROS

### Anexo 2: Tratamento de Erros SAP – Seleccionar o *infotipo* PT40



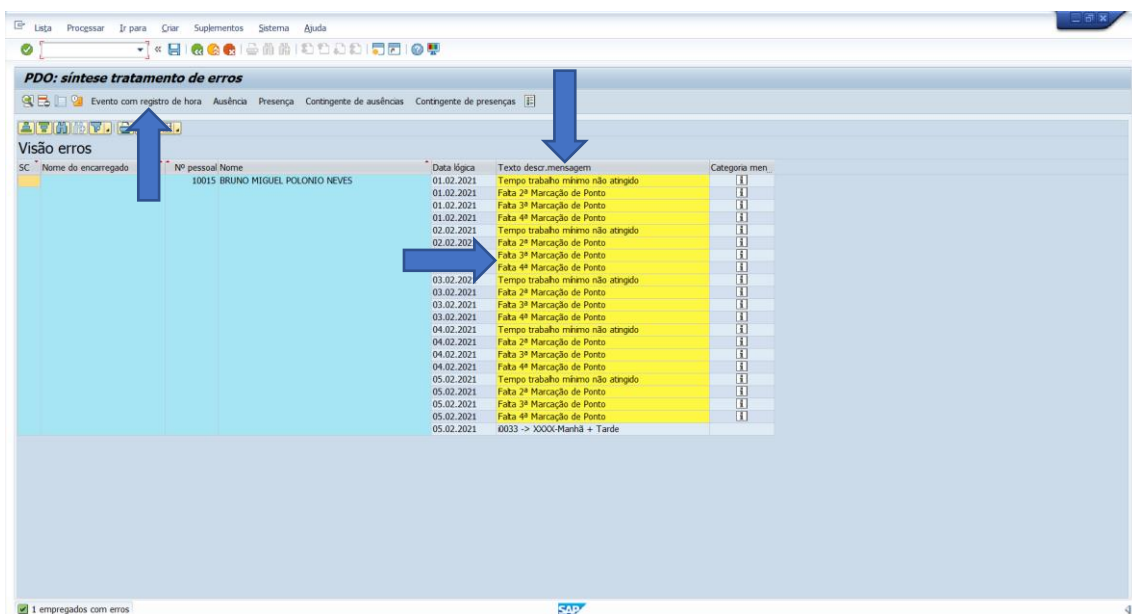
Fonte: SAP

### Anexo 3: Colocação do nº do colaborador no Infotipo PT 40.



Fonte: SAP

### Anexo 4: Correção do erro em SAP



Fonte: SAP